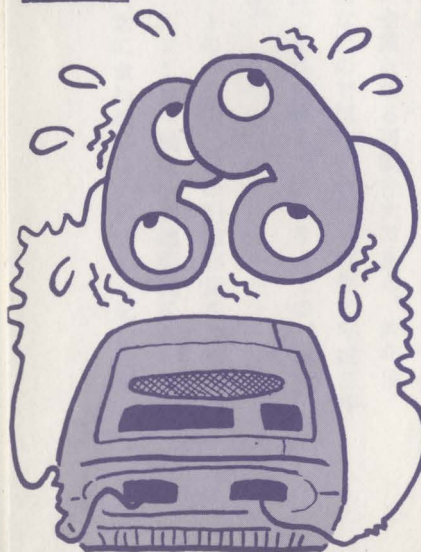
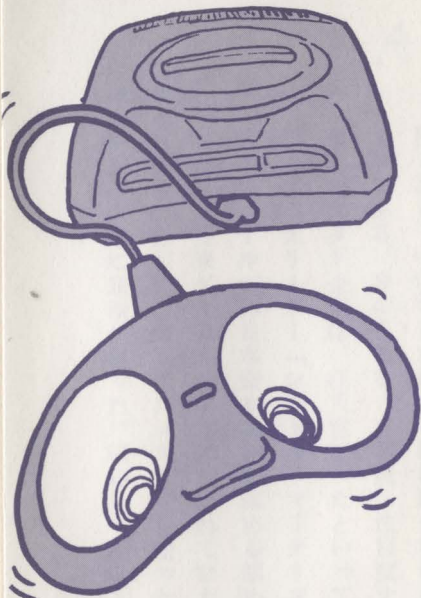
セガに怯える任天堂

馬場宏尚

YELL books

誤算の連続でかげりの見え始めた任天堂帝国、屈辱の中から反撃ののろしを上げたセガ。一強皆弱の理論が崩れる日、そして任天堂がセガに追いつめられる日はいつか！

はしがき

「セガ」という企業が、妙に気になる。これは筆者だけではないだろう。今年にはいってから、新聞・週刊誌の記事にも、セガが大きく取り上げられることが多くなった。「前期二倍に迫る経常利益」「一・五月分の臨時ボーナス」「大幅なベア・アップ」と、不況の産業界で、「景気のいい話」といったらセガに決まったようなものだ。株式店頭公開が昭和六十一年十一月。そのときの売り上げは、三九五億一二〇〇万円。それが、平成五年度三月期決算では、売り上げ三四一〇億円である。一〇年たたぬうちにほぼ一〇倍の売り上げを達成したことになる。文字通りの倍々ゲームである。今のところ、本年度・注目度ナンバー・ワン企業となる可能性大である。昨年度、最高のスター企業は、任天堂だったといっても異論は、出ないのではないか。一昨年の平成三年二月に、大リーガー「シアトル・マリナーズ」の買収発表。それに続く、アメリカでの、国技・ベースボールへの日本資本参加を認める認めないの大騒ぎ。

また、従来ゲーム・ソフトに使われていたＲＯＭカセットの一〇〇倍の記憶容量を持つといわれるＣＤ－ＲＯＭ（光ディスク）を使った、スーパー・ファミコン機能拡張機開発を巡ってソニーとの間に確執があった。経緯は、前著「ソニーが任天堂に食われる日」に詳しく記したが、

雑誌や経済紙、そして一般紙にも大きく取り上げられる事件となった。

そして、何といっても多くの人々を驚倒させたのは、平成四年十一月十八日発売の朝日新聞に掲載された、「任天堂のもうけ松下を抜く」という記事だった。「玩具メーカーはメジャーとはなれない」という、それまでの産業界の常識を完全に打ち破り、任天堂は、トヨタ自動車、NTTに継いでついに日本三位の高収益企業にのし上がったのである。

けれど年が明けてみると、何となく任天堂は頂点を打ち、「セガ」の時代が始まったような印象がある。スーパー・ファミコンが一段落し、またファミコン・ソフトの代名詞だったエニックスの「ドラゴンクエスト」のV（天空の花嫁）が、思ったほどのヒットにならなかったためだろう。

日本の家庭用ゲーム機器という市場においては、セガは、まだまだ「任天堂」のライバルというにはほど遠い。にもかかわらず「セガ」が注目を浴びるのは、娯楽産業における多角的な取組みと、家庭用ゲーム機の海外における善戦が、明るい未来を予感させるからだろう。

ハードとソフトという両刃の剣をかざす勇者「セガ」は、ゲーム産業という魔界に棲むガリバー「任天堂」の牙城に迫ることが出来るのか？　今後、この業界における戦いの行方には、「マリオ・ワールド」や、「シャイニング・フォース」以上に、手に汗握るドラマチックな展開が待っているに違いない。

一九九三年六月　　著　者

はしがき

●3章 セガ、新しいアミューズメント・コングロマリットへの道

●6章 覇者任天堂に挑み続けたセガ臥薪嘗胆の歴史

●7章 ともにめざすゲーム・メジャーの道、最後に笑うのは王者か挑戦者か

——★1 章★——

ライバル関係を否定
しながら、強烈に
意識し合う任天堂とセガ

技術革新の波の中で新局面を迎える電子ゲーム・ウォーズ

●CD－ROM誕生でヒートアップするゲーム市場

任天堂とソニーの確執も、松下のゲーム機参入発表も、CD－ROMという新技術の登場によるものである。ゲーム機は、日本において（世界的にも）一番普及したパーソナル・コンピューターである。だが、従来のようにROMカセットだけでソフトが提供されている限りにおいては、ゲーム機はあくまでゲーム機であった。

それが、アッセンブリとしてCD－ROMプレイヤーを繋ぐと、性格が一変してしまう。CD－ROM（光デスク）は、カセットに詰め込むことの出来る情報の、二〇〇から一〇〇〇倍もの大容量を搭載できる。ゲームそのものにも、今まで考えられなかったスケールとエフェクトを与えることになる。が、同時に、ゲーム以外の用途も、ぐんと広がる。

今、家電メーカーが次期ハードの中心商品として考えているのは、マルチ・メディアと呼ばれているものだ。情報、映像、通信機器をミックスする。その中心に置かれるのが、システムを統

御するためのコンピューターである。コンピューター・メーカー、家電メーカーともに、その役目は、パソコンだと考えていた。が、「ゲーム機」というコンピューターが、ほとんどの家庭に最低ひとつは普及しているのだ。ゲーム機に、CD－ROMプレイヤーを繫ぐことで、本格的なパーソナル・コンピューターになる。

ハードの普及の牽引力は、ソフトである。ゲーム機を、マルチ・メディアの中心に置くことが出来れば、ゲームの豊富なソフトが、新ハード普及の誘い水となるだろう。一石二鳥。メーカーは、そう考え始めたのである。

セガと日本ビクターが共同で開発した、ワンダーメガ（メガドライブ、メガCD一体型プレイヤー）が、市場に出た。目立つのはCD－G（グラフィック）機能によるカラオケ機能の充実である。また、MIDI端子（MIDI対応楽器での自動演奏などが可能になる）、RF出力やモデム端子など、将来の拡張機能を見据えた端子群が用意されている。

そしてCPUは、マッキントッシュやアミーガに使用されているモトローラー製の68000である。つまりワンダーメガは、単なるゲーム機ではなく、ゲームをメインとした新メディアとして考えられている。アーティストのビデオクリップを見る。グラフィック映像と組み合わせた、オーディオを聴く。電子出版を楽しむ。様々な情報ネットにアクセスする。コンピューター通信を行う。システム化したハード機器を中心にする生活。その核（コア）となるように、企画されたの

である。
ソニーが、任天堂の「スーパー・ファミコン」に執心したのも、この点である。スーファミ一体型のCD－ROMプレーヤーが発売されれば、その普及度から、影響力はワンダーメガとは桁が違う。CD－ROMを利用したゲーム・ソフトが、世にあふれることになる。それを誘い水として、ファミコン世代を、根こそぎマルチ・メディア世代に変身させようという計画だったのだ。
だが、ファミコン、スーファミをあくまで「ゲーム機」の枠内に止めておきたい任天堂と、思惑が一致するわけもない。ハードの規格を公開することでグループを形成し、標準規格とし、イニシアチブを握ろうとする家電メーカーと、自社メディアの独自規格を守り他社の参入を許さぬ任天堂とは、もともと手を携えて進むことなど不可能だったのである。

セガのCD－ROM戦略は、任天堂の牙城を崩せるか

家電流の考え方に理解を示すセガと、唯我独尊の道を歩む任天堂。これはあくまで立場の違いとも見える。家庭ゲーム市場の7割以上を押さえている任天堂としては、それを死守しようとするのは当然だし、セガとしては新しい機運を利用して、そいつを崩してやろうとするわけである。

実は、セガのゲーム機「メガドライブ」は、この平成五年四月、「メガドライブ2」にモデルチェンジされ、一万八二〇〇円から一万二八〇〇円と、従来より四〇パーセントも定価が下げられている。アメリカでは、セガが任天堂のスーパーファミ（アメリカ名はスーパーNES）よりも五〇ドル安い定価を設定して成功を収めている。その、低価格作戦を日本でも抵抗なく押し進めるための方策であろう。もっとも、「メガドラ」は、ディスカウント・ショップでは、すでに一万円を切る価格で売られていたから実勢価格に近づけたとも言えるが……。

「メガーCD2」の方は、二万九八〇〇円。二万円も一気に下げ、今夏以降、二万七〇〇〇円の定価で市場に投入されると噂される任天堂のCD－ROM機を迎え撃つ体制を整えた。これに驚いたのは、ビクターである。「ワンダーメガ」の定価は七万円を超えている。実質上、切り捨てといってよい。続けて生産するのなら「ワンダーメガ2」として、価格をダウンする以外ない。セガはすでに「ワンダーメガ」の販売を中止した。

だが、もちろん、これはセガが「ゲーム機」に固執して「マルチ・メディア」へのアプローチを捨てたことにはならない。あくまで、他社との競合に打ち勝つための方策である。CD－ROM機へ遅かれ早かれ出てくるだろう任天堂だけでなく、ROMカセットCD－ROM一体型では先発の「PCエンジンDuo」（日電HE）が、「PCエンジンDuo－R」としてモデルチェンジ、それまで六万円近かった定価を四万円を切る定価に改定して投入される。

ワンダーメガ切り捨てを、ビクターに「反則に近い」となじられようとも、セガとしては「継続して売る義務はない」と、つっぱねざるほかないわけだ。CD－ROMを単なるゲーム機としてでなく、マルチ・メディアへの鍵として見る点、セガは家電業界以上に明確である。

「現在開発されている画像圧縮技術の完成度が高まれば、一枚のCD－ROMで映画も見られるようになります。それも単なる映画じゃなくて、ゲームとドッキングしたインタラクティブ（双方向性・対話型）・シネマというものが登場してくるでしょう。この段階になると従来のコンピューターの機能も持つようになり、そして通信機能も付加されれば一つのハードでいろいろなことができるようになる。これこそ今騒がれているマルチ・メディアです。そこで主役になるのがインタラクティブ・エンターテインメントで、その基になるのが現在のゲームなんです」

と、中山は最近（「プレジデント」一九九三年四月号）発言している。新ハードの投入を急ぐセガと、現在のハードを守り自己の市場を長く保とうとする任天堂。この姿勢の違いは今後展開するビジネスにおいて、両社に大きな運命の転換を用意するかも知れない。結論はかなり先のこととしても、その影響はじわじわと現われているのである。

今や巨大な家電市場、ハイテク市場の行方をも左右するまでに育ったゲーム産業。時代の最先端、華やかに見える世界である。だが、その誕生は、ガレージの片隅だった。

●二五〇ドルの会社から始まったテレビ・ゲームの神話

昭和四十七年(一九七二年)十一月、テレビ・ゲームは産声を上げた。アメリカでのことだ。作者ノーマン・ブッシュネルは、この電子ピンポンゲームを「ポン」と名付け、同時に、わずか二五〇ドルで、ゲーム機を製作・販売する会社を設立した。それまでピンボールを中心とした機械式のゲームを供給していたアメリカのゲーム業界は、「ポン」を冷ややかな目で見た。

今でも、全盛期のアメリカン・テイストを象徴するイラストには、コカ・コーラとぴんとテール・フィンを立てたオープン・カー、そしてピンボール・ゲームが描かれる。五〇年代から六〇年代にかけて、ピンボール・ゲームはデザイン的にも機能的にも絶頂を極め、百花撩乱、妖しい色彩と光と音の華を咲かせていたのである。

その中で、モノクロ画面の上をチラチラ目障りな光を発して行き来する四角いボールを、左右の小さなパドルで受けるパッとしないゲームが、ヒットするわけはない。プロが、そう判断するのは、無理もなかった。

ところが、派手なピンボール・ゲームが妍を競うゲームセンターの隅に置かれた「ポン」は、驚異的なヒットを飛ばした。この単純なゲームには、独特の奇妙な魅力があったのだ。何よりも新鮮だった。重量を持たないはずの画面上の光源(ドット)がぶつかり合うと、重みを持つボールが、あた

かも物理法則に従っているように自然に動く。手品を見るのに近い興奮があった。
　しかも対戦相手がいないときには、コンピューターが相手をしてくれる。それまで、コンピューターになど触れたこともない人々が、多かった。彼らは、初めて接するコンピューターの意外な顔に、喜んだ。それまで漠然と頭に抱いていた「忠実なロボット」でも、産業界の作り上げた「新しい祟り神」でもなく、ゲームの仲間だったわけである。おそろしくしたたかだが、打ち破れぬ相手でもない。
　人々はコンピューター・ゲームに熱狂し、「ポン」は、「当たらぬ」という業界の予測を外したばかりか、常識までも打ち破った。一台のゲーム・マシンが一週間に五〇ドルを稼ぐことは、従来不可能とされてきた。ところが、「ポン」は、その四倍二〇〇ドルも稼いだのである。
　翌一九七三年、ノーマン・ブッシュネルの会社は、一年間で一万台もの「ポン」を製作し、三〇〇万ドルの利益を上げた。因みに、典型的な「アメリカン・ドリーム」を実現したこの会社の名が、「アタリ社」であるのは興味深い。日本語の「当たり」から命名されたのだ。日本名なら、それまでもクライスラーが三菱製の車に、「プリムス・サッポロ」などと冠して販売したことはある。
　が、欧米の企業が、自ら日本語を選び命名したというのは、「アタリ社」を鏑矢とするであろう。日本語が「格好いい」という時代が、やってきつつあったのだ。

やがて、アメリカに家庭用ゲームのブームを巻き起こすこの「アタリ社」が、ブームに溺れ、巨大なゲーム市場を任天堂を始めとした日本企業に明け渡すことになるのは、何やら象徴的でもある。ただし、これは後の話。

一九七三年（昭和四十八年）当時、日本にも、アタリが開発した世界初のテレビ・ゲームに目を付けた企業があった。当時ゲーム機では市場シェアの過半以上を押さえていた、最大手メーカー「セガ・エンタープライゼス」である。アメリカの「ポン」のヒットにあやかって、そっくりのゲームを作り上げた。夏には「ポントロン」という名で発売した。それと同時期に、後、「スペース・インベーダー」で名を上げることになる「タイトー」も「エレポン」という商品を出荷している。

が、一部からは注目されたものの、アメリカでのようなヒットには結びつかなかった。

日本でテレビ・ゲームが認識されるのには、もっと複雑で、コンピューターのみを相手に「独り」で遊ぶゲームの登場を待たなければならなかったのである。

口をそろえてライバル関係を否定する両者の本音は？

●日本中を席巻したタイトーのインベーダー

昭和五十三年、「ピコピコ」というとぼけた電子音とともに登場した宇宙人が、日本中を席巻した。タイトーの開発した「スペース・インベーダー」である。

「ポントロン」がヒットしなかったために、セガは、電子ゲームの開発をそのまま放棄していた。ポントロンを開発した技術陣の中には、当時の経営陣に対して、電子ゲーム開発の必要性を訴えた者もいる。だが、上層部は、いい顔をしなかった。セガは手堅い経営で知られていた。開発に金を大きく使うのは危険だというのだ。

つまり、当時、業務用（アーケード）ゲーム業界ではガリバーの地位を得ていたため、守勢に回ったのである。皮肉にも、今の「任天堂」の立場に、セガは立たされていた。その間に、研究を重ねていたタイトーが、ついに金脈を掘り当てたのである。

「インベーダー」の登場で、セガは業界首位の座を、あっさりとタイトーに明け渡すことになっ

た。業界の六五パーセントのシェアを押さえていたメーカーが、後発メーカーに抜かれたのだ。常識的に考えれば、よほどの経営危機にみまわれたのだと思えるだろう。けれど、そうではない。業績は悪化するどころか、伸びていた。

ただ「タイトー」の伸びが、信じられないほどに爆発的だったのだ。つまり「インベーダー」の登場によって、それまでマイナーだったゲーム機業界のパイが突然脹れ上がったのである。

このときのブームの凄まじさを、覚えておられる方も多いだろう。空地があれば雨後の竹の子のように、ゲームセンターというものが誕生した。多くは、ベニヤ板やトタン板を組み立てたお粗末な作りだった。それでも、「インベーダー・ゲーム」さえあれば、客は、壊れんばかりにはいった。喫茶店に進軍した侵略者は、コーヒーの良い香りに包まれた静寂な空間を奪い尽くし、宇宙戦争の修羅場に変えた。

日本国中の一〇〇円玉が、すべて侵略者の腹の中に呑み込まれた。比喩的言い方ではない。実際、全盛期には、日本国中から忽然として一〇〇玉がなくなってしまったのだ。日銀が、ゲーム会社に調査をいれたほどだった。

◎窮地の任天堂を救う神風になったインベーダー

インベーダー・ブームは、ひとりタイトーを潤しただけではなかった。何といっても、セガは

業界ナンバー・ワンである。タイトーとしてもセガの販売力に頼らずには、殺到する注文を捌くことが出来なかった。セガは、インベーダー・ゲームのデストリビューターとして、たっぷりと儲けた。また、自社で売り出したインベーダーのエピゴーネン「スペース・ファイター」も、ブームに引っ張られてかなり売れた。

インベーダー・ブームは、ゲーム業界にとってまさに「神風」だったのだ。特にこのブームによって救われた企業がある。任天堂である。

昭和四十年代後半、当時の最先端技術だった光通信を利用して、「光線銃」シリーズでヒットを飛ばした任天堂は、それに勢いを得、昭和四十八年、業務用の「レーザークレー射撃システム」を完成した。ブーム衰退から転業をはかるボーリング業界に着目したのである。狙いは当たり、発表と同時に引き合いが殺到した。家庭用の玩具から大型ゲーム機器メーカーへの展望が開けようとしていた。

が、その秋突然、予測もしなかったおそるべき不運が襲ってきた。全世界を不況の波に呑み込んだ、オイル・ショックの到来である。ボーリング業者は、転業ではなく廃業に追い込まれ、キャンセルが相次いだ。大量の在庫を抱えた任天堂は、大きなダメージをおった。

さらにこの業務用の技術を家庭用に応用した、「光線銃」のカスタム・シリーズが、惨敗する。三〇メートルもあった射程距離は日本の家屋事情にマッチせず、その性能を得るために設定した

二万五〇〇〇円という価格は、当時の玩具としては高価過ぎたのである。それ以降、電話、楽器、文具、などをエレクトロニクス・トイとして開発したが、ことごとく失敗した。社員の中に、「この会社、潰れるんやないか」という危機が広がるほどの、どん底だった。

今や、エクセレント・カンパニー中のエクセレント・カンパニーになった任天堂にも、そんな時期があったのだ。そこにインベーダーの、神風が吹いた。セガの「スペース・ファイター」と同じように、任天堂も「スペース・フィーバー」という名でエピゴーネン商品を発表して、大いに売りまくった。これで青息吐息の任天堂は、息を吹き返したのである。

さしも日本中に繁殖したインベーダーたちも、翌年（昭和五十四年）の夏になると、すべて退治され、現われたときと同じように突如姿を消した。いったいあれは何だったのか？ と、流行は後になってみると「狐につままれたような気分」になるものだ。インベーダーが去った後にも一種の虚脱感とともに、そんな気分が残った。

「絶滅したインベーダーを街に捜しに出る」といった、揶揄的な企画記事が雑誌に掲載されたことがある。だが、インベーダーは、後に何も残さぬ他の流行とは趣が違っていた。大きな遺産を置いていったのだ。ゲームは、それ以来、すべて電子化へと向かうことになる。また、大きくなったゲーム機市場は、インベーダー以前の状態には戻らなかったのである。

そしてその後のセガと任天堂の運命をも、決定づけたのだった。

●衣の下に鎧がのぞく任天堂山内発言

「企業」というものに注目していると、なかなか人間臭い一面が見えてきて面白いものだ。昨年暮れの「週刊ポスト」誌上での任天堂・山内社長の発言と、今年にはいっての「週刊現代」誌上での、セガ・中山社長の発言を並べて眺めていると苦笑が自然にわいてくる。互いに相手を「ライバルではない」と繰り返している。その点に、逆に、互いを意識する強烈さが感じられるのである。

まず週刊ポストの山内発言である。ハード・メーカーの収益が悪化する中で、セガと任天堂のソフト産業が伸びましたね。と、水を向けたインタビューアーに対して、山内は、「セガと任天堂はちゃうんですよ」と、にべもない。さらに、「セガと任天堂のソフト産業」とインタビューアーが繰り返すと、

「ウチはソフトだが、セガはソフトじゃないんです。体質が違うんです。セガは、『ハード体質』なんです」と答えている。次はこの「体質」の違いを説明した部分。

「世界の企業の圧倒的多数はハード体質なんです。むろん、モノづくりという意味なんですが、たとえば流通業者も、モノを作らない会社でありながらハード体質。極端なことをいえば、銀行なんかもハード体質といえないことはない。

たとえば、いまも『技術革新』が叫ばれているでしょう。大企業は、新技術を駆使して熾烈な競争を繰り返し、新しいモノを生み出している。ユーザーはそれを争って買ってきた。そして、モノがある程度一巡し、飽和状態にあるところへもってきて、バブル崩壊で一気に消費が落ち込むと、業績も落ち込んできた。これは結局、新技術がすべてという考え方に基づいて経営をしてきたからなんですね。簡単にいえばこれこそがハード体質なんです。消費者の求むと求めざるに関係なく、次から次にいろんなハード分野を開拓すれば、消費者は後からついてくるという姿勢、たとえば娯楽の分野でいえば、『次はバーチャル・リアリティだ』『次はマルチ・メディアだ』ということが、まさにハード体質そのものなんです」

発言の中で、「新技術がすべてという考え方に基づいて経営をしてきた」という批判は、ソニーを代表とする技術優先型のメーカーに対する批判であろう。そして後半の「次はバーチャル・リアリティ」「次はマルチ・メディア」というのは、明確にセガの企業姿勢への批判である。

すでに書いたように、セガはCD―ROM機を先行させている。それに対して、任天堂は、スペックを発表するばかりで、発売時期をどんどん延期してきている。それについての質問には、はっきりと、「CD―ROMのようなことをやっていてはダメ」と答えている。

「CD―ROMはダメなんですか」

インタビュアーの口調には、少し驚きのニュアンスがある。当然だろう。CD―ROMについ

ては、任天堂も、オランダ・フィリップス社と提携して開発した試作品（モックアップではないかとの噂もある）を発表しているのだ。以下、山内社長の発言の続きである。

「……（前略）CD－ROMというのは新しいメディアなんです。新しいメディアというものはすぐに大衆の必要条件になりますす。でも、それらの新しいメディアや家電商品などはたいした差がなくても、生活必需品ですから大衆は買うわけです。しかし、差別化がはかられていないので、いったん成熟市場になるや、業界は一気に頭打ちになる。もともとレジャー産業には二つある。『金銭消費型』『時間消費型』です。

テーマパークに行って遊ぶには家族で行けば大きなおカネを使う、『金銭消費型』ですね。これは不況の影響をモロに受ける。任天堂のゲーム・ソフトならば少ないカネでたくさん時間を使える『時間消費型』。こちらは不況にも強い。この『時間消費型レジャー』では、独創性というものが勝負になってくるんですね」

CD－ROM機については、別の場所（「セガVS任天堂」日本能率協会マネジメントセンター刊）でこうも言っている。

「次のゲーム機というと誰でも、すぐCD－ROMというのはおかしいと思う。皆、具体的なイメージは全くなく、なんとなくムードでいっている。そんなものどこにあんねん、といいたい。確かに『PCエンジン』やセガの一体型が出てるけど、売れてまっか？」

実は、山内の発言は額面通りに受け取れないところもある。16ビットのスーパーファミコンを出す直前にも、同じような発言をしているからである。九〇年末のことである。ある雑誌のインタビューで、ゲームで大切なのはハードではなく、ソフトであるという得意の持論をひとくさり述べ、

「いくら性能を8ビットから、16ビットや32ビットに上げようが、それを上回る楽しいソフトを作らへんかったら、遊びたいとは思わない」

と、言っている。当時、市場に出ていた唯一の16ビット機であるセガ・メガドライブに対しては、

「16ビットのゲームが、少しも売れんのは、明らかにソフトが面白くないからです」

と、一刀両断に切り捨てている。任天堂が、16ビットの「スーパー・ファミコン」で、再びファミコン・ブームを起こしたのはこの直後である。勝てば官軍。そういうことである。

ソフトな言葉の裏にセガ中山も強烈なライバル意識

セガの中山隼雄社長は、「週刊現代」誌上で、インタビュアーにこう答えている。明らかに、ソフト重視発言を繰り返す山内を意識してのものだ。

「……（前略）われわれの業界では、よく、『ハード体質のセガ、ソフト体質の任天堂』といわ

れます。確かにその通りだが、ソフトというのは、たとえれば花。この花を立派に咲かせるためには、根っこ、つまりハード部分がしっかりしていないとダメなんです。

8ビットより16ビット、16ビットより32ビットのハードのほうが、よりよいソフトが出てくるのは当然のことで、これに反論する人はいないはず。だから先進技術を使ったほうがいいに決まっている。それによって、ソフトも新しい表現能力を得るんです。

たとえばウチが今年初めて売り出すCD－ROM（儘。すでに「メガCD」は発売されている。平成五年四月二十三日発売の「メガCD2」のことを指すのか？）は、従来のハードにはない機能を持っている。

正直なところ、まだ消化不良の部分もあるが、だからといってチャレンジしなければ、いつまでたってもおもしろいソフトはできない。早くやりこなすことで、ハードの能力を十分引き出したおもしろいソフトも生まれてくるんです。その意味で、ウチはハード重視、常に新しいハイテクで先行する。これが（任天堂とは違う）『ハードのセガ』の意味ですね」

さらに任天堂が発売を延期し続けているCD－ROM機については、こう述べている。

「任天堂さんは、去年、『平成五年一月にCD－ROM機を売り出す』と発表された。ところがいまだに出ていない。これは『縛り』、あるいは『囲い込み』（発売表明をすることでユーザーの他社製品購入を足止めすること）だったのか、あるいは出したくても出せないのかいずれかでし

ょう。出せるものなら出していたでしょうが、それができないのは、それだけの技術対応ができていなかったんじゃないですか」

罵声こそないが、互いの発言に飛び交う火花は、激しいものがある。それなのに、業績目標についての質問と関連して、こんなことも言っている。

「……（前略）目標といっても、任天堂さんに追いつけ追い越せということではありませんよ。そんな意識はない。会社の方向性が違うから、結果としてそうなることがあるかも知れませんが、セガの目標は、そんなところにはない」

方向が違うといっても相当大きく重なる部分で、競合し、どちらも驚異の業績をあげているのだ。ライバルでないといえば言うだけ、両社とも相手が気になるという本音を感じるのは、筆者だけではあるまい。もともとは、任天堂は花札やトランプ・カードのメーカー、セガはジュークボックスの輸入商社である。必ずしも、サンサンと陽の当たる場所で仕事をしていた会社ではない。

それが今や、ハードとソフトの最先端で競う企業となり、未来に向かってのひとつの典型を作ろうとしている。

「仕事（ビジネス）」に携わる者すべてに、胸に迫るロマンと宿命を感じさせずにはおかないだろう。

★2章★

ミステリアスな企業

セガ誕生秘話

ジューク・ボックス輸入商から
ゲーム機メーカーへの華麗な変身

●前身は米軍基地へのジューク・ボックス輸入会社

セガは、昭和二十六年(一九五一年)「レメーヤー&スチュアート」の名で設立されている。アメリカのテレビ・ドラマによく出てくるような会社の名前であるが、その通りR・J・レメーヤーとリチャード・D・スチュアートという二人の米人が創立者だ。

駐留軍(在日米軍)の基地へ、ジューク・ボックスを納入し、またその修理をする会社である。当時、米軍の基地は日本各地にあり、会社は順調だった。昭和二十九年には、社員も一〇〇名を超え、名前を、サービス・ゲームズと変更する。昭和三十二年には、サービス・ゲームズ・ジャパン株式会社へと変更された。

同時に、この頃から米軍基地が減少し始め、ジュークボックスも民需への転換が迫られるようになった。が、アメリカのものだったら何でも当たる世だ。バー、喫茶店、などでジュークボックスは、引っ張りダコだった。

運命と呼ぶべきか、後にセガを現在の急成長企業に育て上げた中山隼雄は、ちょうどこの頃、同じジュークボックス輸入の外人経営商社で、「サービス・ゲームズ社」とともにジュークボックス業界の御三家と呼ばれていた「V&V・ハイファイ・トレーディング」へ入社している。因みに、御三家のうち、もう一社は後にインベーダーで嵐を起こす「タイトー」である。同じく外人経営の会社だった。

◎風雲児中山を導いた運命の糸

中山は、昭和七年（一九三二年）五月、東京・江東区亀戸の開業医の子として生まれた。満州事変の翌年ということになる。日本が、十五年戦争の沼泥に落ちて行く、暗い時代である。不自由な時代ながら、裕福な開業医の子として伸び伸び育てられた隼雄少年は、周囲の軍国主義的空気に馴染まぬ子であったという。

終戦の年が、旧制中学の二年だった。疎開先から東京へ帰った中山家は、大久保駅前で開業し、隼雄は豊多摩高校に進む。医者の後継者だったのに、文科系の学科の方が得意であった。医科歯科コースを持つ千葉大文理学部に進んだものの、在学中に、医者への道に疑問を持ち始める。そして、大学二年の秋、ついに「医者にならぬ」と決心した。

なにしろ中山は、医者になるのに不可欠な物理や科学が嫌いな上、手先が器用でなく、学校で

行う実験や解剖が得意でなかった。その上、大の注射嫌いである。どう考えても、医者向きではない。その決心を父親に宣言すると、家庭内勘当とでもいった状態におかれた。援助を打ち切られてしまったのだ。

中山は、さまざまなアルバイトをしながら、自分の道を模索した。英語を生かして通訳になろうとしたこともある。結局、最後に決めたのが貿易だ。自信のある英語も生かせる。ジャパン・タイムズの求人広告の中から選んだのが、前述した「V&V」だったのである。

芝公園三丁目・マソニック・ビルの地下にある「V&V」に出掛けた中山は、ユダヤ人の経営者兄弟に英語で鋭い質問を浴びせられた。社長S・ヴィレンスキーと副社長H・ヴィレンスキーである。緊張した中山は、緊張のあまり受け答えが、しどろもどろになった。落ちたと思った。だが、意外にも合格だった。

後で知ったことだが、いかにもユダヤ商人らしい理由で採用が決められた。開業医の子である。「家が裕福なら、会社の金をごまかしはしないだろう」というのだ。V&Vには、当時、二〇人ほどの社員がいたが、すべて修理を主とした技術担当者だった。

中山は、入社そうそう契約のために、ヴィレンスキー社長に同行して日本中を飛び回った。ジュークボックスは、それまで売り手市場だったが、そろそろ競争が激しくなっていた。そのため正式に文章を交わす必要があったのだ。が当座、中山は、そのためだけに雇われたようだった。

契約が済んで会社に戻ると、社長は、ポンとボーナスをはずんでくれたが、特に仕事がなかった。

貿易を学ぶつもりではいったのに、これでは仕方ない。何ごとも勉強のつもりで、ジュークボックスを置いてある店を集金に回った。同時に、その近くの店にも顔を出し、売り込みをした。需要は強かった。一人では限界がある。中山は、ヴィレンスキー社長に営業部を作ることを勧め、許可を取った。さっそく四人を採用すると、その陣頭に立ち業績を飛躍的に伸ばしていった。

SEGA誕生、爆発的にヒットした「セガ—1000」

サービス・ゲームズ・ジャパン株式会社の方も、社業は順調に伸びていた。昭和三十五年(一九六〇年)には、ジュークボックスとゲーム機の販売・リースを主にする日本娯楽物産と、機器の製造を目的とする日本機械製造のふたつの会社に分かれた。社名変更をした直後、日本機械製造は、輸出用のゲーム機械製造に取りかかる。

アメリカのスロットル・マシーンのデッド・コピーではあったが、「ダイヤモンド・スリー・スター」「ボナンザ・スター」「プログレッシング・スター」などのゲーム機械が作られ、ラスベガスのカジノで好評を博した。この機械の出来のよさを見た社長のスチュワートは、ジュークボックスを作れと、開発スタッフに命じた。

輸入には、当時は限度があった。通産省に申請して、ドルの使用許可を貰わなければならなかった。「ドル枠」と呼ばれていた。娯楽機器である「ジュークボックス」に割り当てられるドルは少ない。日本はまだ、外貨準備も乏しい貧乏国だったのである。そんな時代に、自社でジュークボックスを作れれば、一気に国内のマーケットを支配することが出来る。

開発スタッフは、設計用具を揃えるところからスタートし、ときには製造機具を自製し、ついに昭和三十五年七月、国産ジュークボックスを完成した。このジュークボックスには、レコードが二四枚はいっている。つまり四八曲選曲出来た。少々無骨で、外見はアメリカ製に見劣りしたが、性能は同等といってよかった。

自信を持って市場に出したこの製品に、初めてサービス・ゲームズの「SERVICE」からSEを、「GAMES」からGAをとって「セガ―1000」と名づけた。現在の社名、SEGAは、ここからきている。スチュワートの思惑は当たり、「セガ―1000」は、爆発的ヒットになった。

国内のバーやスナック、喫茶店に売れたばかりか、本家のアメリカにまで輸出された。力を得た日本機械製造は、さらに国内向けにアメリカ製のものを真似たゲーム機を作り、日本娯楽物産を通じて、遊戯場や観光地に販売した。競争者が少なかったこともあり、この商売も好調だった。

こうして日本娯楽物産と日本機械製造は、アミューズメント機器業界という、当時はまだ特殊だった産業に、磐石の基礎を築いていったのである。好調を続ける二社は、昭和三十九年（一九六四年）六月、再び統合された。さらに翌年六月、同じアミューズメント機器の会社「ローゼン・エンタープライゼス」と合併して、株式会社セガ・エンタープライゼスとなる。

このとき、ローゼンからは、後のセガにとって重要な役割を担うことになる人物がやってきた。現・専務取締役の小形武徳である。

ゲーム史に残る傑作ペリスコープで第一期黄金時代

企業体質を強化したセガは、いよいよオリジナルのゲーム機器の製造を始めた。現在、潜水艦を扱った「レッド・オクトーバーを追え」という映画がヒットし、「沈黙の艦隊」も大人気だが、当時も少年マンガで、サブマリン707という作品が人気を呼んでいた。そこから発想された魚雷戦のシミュレーション・ゲームだ。

「ペリスコープ」と名付けられたこの商品は、ゲーム史に残る傑作となった。潜望鏡を模したスコープを覗くと、夜の海を、敵艦隊が二列の縦陣になって進んでいる。客は、艦長と魚雷撃手のふた役を演じることになる。「魚雷戦用意」と心の中で命じた後、「発射（ファイア）」と口の中で叫び、同時にボタンを押す。発射音とともに白い航跡を残して、魚雷が進んでいく。命中すると、ズッズー

ンと籠った爆発音が響き、敵艦は見事に撃沈である。
何を隠そう、筆者も昔、大ファンであった。発射音や爆発音が、プレイヤーには腹に応えるほどの大迫力音響なのに、少し離れるとひどく遠い音になるのが、子ども心に不思議だった。この「ペリスコープ」は、出展したロンドンのショーでも、シカゴのショーでも大人気を博した。人だかりのために、新聞記者が写真を撮り損なったほどだ。
ヨーロッパ・アメリカの業者から、応じられないほど注文が殺到した。「ペリスコープ」の大成功で、昭和四十四年度、セガは、通産省から輸出貢献企業として表彰されている。
セガは、さらにミサイルで侵入機(アグレッサー)を撃墜する「セガ・ミサイル」。サーキット・シミュレーションの走り、「セガ・グランプリ」などを発表し、いずれもヒットを飛ばした。
セガは、直営ゲームセンターを持っていたが、機器の充実にしたがって、そこもたいへんな盛況を見せるようになる。どうしても暗いイメージのつきまとうゲーム・センターだが、その頃からセガは、「家族連れで楽しめる、明るい健全娯楽」を謳い文句にしていた。
この第一期黄金時代ともいえる時代、すでに、現在のミニ・テーマ・パーク展開のコンセプトの萌芽があったわけである。

V&Vからの独立、エスコ貿易の設立へ

一方、中山が入社した「V&V」である。ジュークボックスの輸入・販売という同じ業態から出発して、ゲーム機の製造・輸出へと発展していったセガに対して、「V&V」はかたくなに、ジュークボックス路線を守っていた。

昭和四十年代にはいって、ジュークボックスは、完全な成熟市場になっていた。安定はしていたが、発展は望めない。セガがゲーム機器で、飛躍する時期である。

もちろん、その豊かな市場性に目をつけぬ中山ではない。ジュークボックスは頭打ちであること、ゲーム機器が有望であることを、社長に進言した。が、返ってきた答えは「否」であった。冒険はしたくない、というのである。

中山を連れて日本中を歩き、営業部の設立にすぐオーケーを出した兄のS・ヴィレンスキーは、すでに亡くなっていた。当時の社長は、経理畑出身の弟、H・ヴィレンスキーである。もともと堅い一方の人柄でもあり、兄を失って積極的な気分をまったく失っていたのであろう。

だが、中山は、守旧的な商売に止まっていられる人間ではない。

諦められぬ中山は、「V&V」に勤めながら、個人的にゲーム機器の取り引きを始めた。通常の業務も人なみ以上にやりながらのことである。ヴィレンスキー社長は、見て見ぬふりをしていた。

昭和四十二年にはいると、ゲーム機器の需要が高まり、V&Vの仕事をこなしながらでは、と

ても切り回すことが出来なくなった。独立する時期が来たと考えた中山は、「V＆V」を離れ、営業部の部下四人を引き連れてエスコ貿易という会社を設立した。事務所は、渋谷のマンションの一室であった。

エスコ貿易は、中山の堅実な経営力によって、力をつけていった。だが、外国の機械を輸入して売るだけでは、大きな飛躍は望めない。そこで中山が目をつけたのが、「パックセールス」である。

それまでゲーム機器のメーカーは、自社製品は自社で捌いていた。それは、直売で済んでしまうマイナーな業界のためでもあった。が、そのため、業者は気にいった機器を購入するには、一機種ごとに別のルートと契約しなければならない。

中山は、エスコで各メーカーの機器を、まとめて購入することにした。メーカーも、大量に買ってくれるところにならば、割り引いて卸してくれる。業者としては、エスコ貿易一社と取り引きすれば、国産、輸入品を問わず、気に入った機器が手にはいるのだ。大変便利である。

思惑は当たり、ゲーム業界に誕生した初のデストリビューター（卸問屋）として、エスコ貿易は、飛躍的に伸びた。中山の読みは冴えていた。どんな産業でも、中間業者はある。ゲーム業界も、より大きな市場を育てるために、そういう業者を必要とする時期にきていたのである。

当時のセガも、ゲーム業界の常識通り各地のオペレーター（ゲーム機器のレンタル業者）に、

直接、製品を販売していたが、事情は同じである。デストリビューターを求め、エスコ貿易に自社の方から、積極的にアプローチした。

エスコ貿易は、業界ナンバー・ワンのセガに白羽の矢を立てられるほどに、業界内に確固たる評価を築いていたのである。その時、命を受けて、セガからエスコへの使者にたったのが、前述した(ローゼン・エンタープライゼスから来た)小形武徳だった。運命の神は、中山とセガを急接近させる準備を、着々と進めていた。

●セガの三顧の礼に動かされた男心

リチャード・D・スチュアートから社長を引き継いだデビット・ローゼンは、昭和五十年頃から、活動の重点をアメリカに移すために、代表者として日本の会社を任せられる人間を捜し始めた。

「お前は、誰の下なら働いてみたいか?」と、ローゼン社長に聞かれた小形の頭に浮かんだのが、エスコ貿易の中山であった。小形は、取り引きを通じて中山を知れば知るほどその手腕と人柄に惚れ込んでいたのである。ローゼン社長も、小形の意見に賛同した。小形は早速、中山を口説きにかかった。

が、中山にとっては、寝耳に水だった。社業は順調である。新宿歌舞伎町のゲーム機器は、ほ

とんどエスコのものだった。歌舞伎町一番街を、業界では「エスコ通り」と異称で呼んでいたほどだ。とても、すぐには首を縦に振れる話ではなかった。
昭和五十三年、ゲーム業界は突如襲ってきたインベーダー・ゲームによって、潤った。だが、同時にブームは、人の心を荒廃させる。ブームを当て込んでセガのオペレーターの数は、一気に三倍になった。新規参入してくるオペレーターは、ちょっとした機械の故障も治せぬ、ずぶの素人ばかりである。トラブルが、多発した。それでも、インベーダーは売れた。売れたというより奪い合いの状態だった。
普通は、営業する側が得意先を接待するものだ。だが、この時期のアミューズメント業界は逆。タイトーからの商品仕入ルートを持つセガの営業マンたちは、行く先々で、客の方から大接待を受けた。人は安逸に流されやすいものだ。お金のかかる技術開発（R&D）はなおざりにされたまま、セガの社風はじょじょに乱れていった。
小形は、ことあるごとに中山に、セガに入社してくれるよう誘っていたが、この頃から特に熱心になった。セガ内部の緩みを訴え、会社にはいって経営を立て直してくれるように必死に訴える小形を、中山は揶揄交じりに「泣きの小形」と呼んだほどだ。が同時に、あまりの熱意に、心が動き始めたのも確かだった。
中山のスカウトに熱心なのは、社長のローゼンも同じだった。

ームには乗り遅れたが、傑作「ペリスコープ」を世に送り出した実績は伊達ではない。契機さえ与えれば、伝統に裏打ちされた開発の実力を発揮するだろう。

中山は、デストリビューターをしながら、「こんな風に工夫すればこのゲームは面白くなるのに」と、歯痒い思いをすることも多かった。「仕入れ販売だけでなく製造も手掛けたい」と、つねづね思っていたのだ。セガにはいれば、源流から蛇口までの一貫体制を手にし、腕をふるえる。

理由は、まだあった。義侠心である。当時「インベーダー」のタイトーの勢いは、凄まじいものだった。このままでは、タイトーは、ゲーム機器業界を独占してしまうかも知れない、と、中山は、杞憂とはいい切れぬ危惧を感じていたのである。そのタイトーの嵐を、セガにはいってストップしてやろうという侠気が湧いたのである。

●中山隼雄の「セガ」――エクセレント・カンパニーへの大いなる助走

セガは、想像以上に組織が古びていた。全社的に制度疲労を起こしていたのである。昭和五十四年（一九七九年）一月、代表取締役副社長としてセガ・エンタープライゼスに入った中山隼雄は、就任早々、その体質にメスを入れようとした。が、硬直した組織からの抵抗は、根強いものだった。

小さなことでも、いちいち社長のいるアメリカにお伺いを立てなければ、決定出来ない。また、逆にそれを盾にして、中山の命令に対してレジストしてくる部署さえあった。いってみれば「親方星条旗」的な精神が、染み付いていたのである。

すでに商品性を失っているジュークボックスを、まだ主力商品の一つとしていた。中山がかって社員だったV＆Vほどでないにしろ、まだ、発足当時のアイデンティティを捨てられずにいた。そのV＆Vは、この時代すでにアミューズメント業界では、競争から脱落した存在になっている。社員の意識を変えなければ。中山は、危機意識とともに思った。

セガにはいってすぐ、中山は、社員の歩き方にまで注意を与えている。その頃、本社の数百メートルほど先に工場があった。そこへの行き帰り、見ていると皆んなダラダラしている。中山は社員たちを集めると、「早足で歩くように」と、訓示した。

「二〇〇人三〇〇人のワーカーが、早足で仕事についたら、どれだけ生産性が上がるかを考えてみなさい。確かにダラダラ歩きを早足に変えた当初はつらい。でも、習慣化したら、今度はダラダラ歩きの方がつらくなる。人間とは、そういうものです」

社員は、さぞ、うるさい親父が来たと思ったろう。だが、中山の気持ちは切迫していた。早急に、社員の頭を切り替えなければ、セガはずるずると低迷の道へ陥ってしまいそうだった。中山が万難を廃して、まず、手をつけたのが開発部である。

当時、開発部員は四五名だった。全社員一二〇〇名の中である。中山は、これを七〇名にまで増やすとともに、役員や幹部社員ひとりひとりを自分の部屋に呼び、「開発こそが、会社の命である」と、説いた。ようやく、少しずつ中山イズムが浸透し始めたように見えた。中山に馴染まぬ古い体質の者の中には、セガを去る者もあった。

それでも、改革は進まず、大ヒットするようなゲーム機は、なかなか生まれなかった。そうこうするうちに、大変なピンチがセガ全体を襲ったのである。

中山がはいって半年、「スペース・インベーダー」のブームが突如やんだ。実質的にセガを支えていたのは、タイトーのデストリビューターとしての営業部であり、稼げる自社商品も、インベーダーのコピー商品、「スペース・ファイター」ただ一つなのだ。

昭和五十四年の六月以降、セガには売るべき商品がなくなった。中山も小形も、顔から血の引く思いだった。だが、ピンチによって社内的には、引き締まる兆しが生まれる。

中でも危機意識が強く走ったのは、開発部である。中山が副社長に就任して以来、最も目をかけられているのだ。「ヘッドオン」という新ゲームが開発されたのは、その危機意識からだった。

セガの第一期黄金時代に作られた「セガ・グランプリ」以来の伝統を誇るドライブ・ゲームを発展させたものだ。アナログ・ゲームの「セガ・グランプリ」は、自分の操る車で、コース上で競走している車を抜き去るという、シンプルなものである。

「ヘッドオン」は、自分の車でコース上にあるドットを次々に消していくもので、後にナムコの「パックマン」で、花開くことになるドット取りゲームのはしりである。邪魔をする車が登場するのがミソだ。これと接触すると、自分の車は破壊されてしまう。このゲームは、市場から、かなりの好評を持って迎えられた。

当時、セガ以上の危機にみまわれていた任天堂は、早速、ライセンスを買って製作を始めたほどだ。だが、このゲームも業界の流れを変えるほどの大ヒットにはならなかった。

スペース・インベーダーの嵐の後、一時冷え込んだテレビ・ゲームだったが、その面白さを人々が忘れてしまったわけではない。大きなマーケットが、腹を減らして待っていたのだ。が、その嗜好に最も合ったゲームを提供したのは、セガではなかった。

次にヒットを飛ばしたのは、ジュークボックスや遊戯場向きのゲーム機器を中心とした古いアミューズメント機器の世界では、問題にならぬ小企業に過ぎなかったナムコである。ナムコの作った「ギャラクシアン」が、ブームを起こした。

とぼけた顔をした「インベーダー」たちは、じわりじわりと画面を降下しながら攻めてくる。スルリとサスペンスに溢れている。これにスピード感をプラスしたのが、ギャラクシアンである。宇宙戦闘機群が、ある場所まで降りてくると、効果音が変わり突然急降下してくる。今度は日本中の喫茶店を、「ピコピコ」に代わって、キューンという宇宙戦闘機の急降下音が席巻した。

続いてナムコは、パックマンでもヒットを飛ばした。黄色い円に目がついただけの単純にして愉快なキャラクターが迷路を動きながら、パクパクと口を開けてドットを次々に喰っていく。パックマンのヒットによって、セガは、タイトーに続いてナムコにも抜かれ、業界三位に落ちた。

中山は腹心である小形に、「君の誘いにのったのは間違いだったな。ひどい会社に来てしまったものだよ」とコボした。かつて「泣きの小形」と揶揄的に呼んだが、小形が愚痴る会社の実態を、今度は中山の方が身に染みて知ることになったわけだ。

だが、「塞翁が馬」とは、よくいったものである。この業績不振が、かえって中山に存分に腕を振るうチャンスを与えた。アメリカにいるローゼン社長が、「このままでは、業績は悪化するばかりだ。こちらから口を出すのはやめよう」と決意したのだ。日本における全権が、中山に委ねられたのである。

●中山イズムの浸透で開発型企業へ脱皮

いよいよ本当に、中山の腕前が問われるときがやってきた。まず命じたのは、ジュークボックスの製作中止である。中山にとって「ジュークボックス」は、人生の前半生を決定した、象徴的な商品である。ジュークボックスを扱う商社「V&V」との出会いが、中山をこの世界に誘い込んだ。そして、それを巡る確執が、エスコ貿易を設立する契機となる。セガに移った中山は、そ

の因縁の商品と完全に訣別するところから、新しい道を模索し始めたのだ。
だが、もちろん、ジュークボックスなどに少しでも感傷を抱いている暇はない。何としてでも柱となるべきゲーム機器を開発しなければならない。開発部から、再び出てきたアイデアは、手慣れたドライブ・ゲームであった。
何といっても、この分野の日本での元祖はセガなのだ。だが、その当時は、「スピードレース」という、タイトーの機械の方に人気が集まっていた。が、インベーダーのような決定的な差ではない。まず、ここで、トップの地位を取り返してみせると開発部は燃えた。燃えざるを得なかった。
徹夜の討議が続けられたが、その会議には、実質的トップである中山自身までが、参加したのだ。その中山から、大胆な意見が出された。
ドライブのゲームは、ある時間が過ぎれば終了するというのが常識だった。これに疑問を呈したのだ。インベーダーは、こちらの基地が破壊されるまで遊べる。そうしたらどうだ、というのである。開発部員たちは驚かされた。
どうしても、その道の「プロ」になると固定した概念にとらわれるようになる。ごく当たり前のように思っていたことが、とんでもない制約になっているのに気づかないのだ。新しいゲームに、中山の提案を生かすことにした。最初一分半は、誰でも続けることが出来る。その後は、一

定の得点をあげていれば、車が壊れるまで走れるようにすることにした。
これを機に、堰を切ったように意見が盛んに出されるようになった。
「雨が降ると道が滑るのはどうだい?」「夜になるとヘッドライトで照らされる範囲に視界が狭まるというのは?」「事故を起こしたら、救急車が来るというのはどうかな。なかなか、面白いだろう」
そんなアイデアを詰め込んだゲームが、完成した。「モナコ・グランプリ」というタイトルの付けられたこのゲームは、タイトーの同種のゲームを抜いて人気ナンバー・ワンの座を得た。沈滞していた社内に、ようやく明るい陽が差し始めたようだった。
このときの経験を基に、中山は、自分を中心として社内に「ゲーム委員会」を作った。各部署を横断した組織である。ここでの意見が、後に新しいゲーム開発の基礎となった。
と、同時に、思わぬ効果を生んだ。企業というのは外から眺めると、一丸となって動いているように見える。だが、案外、部署部署だけで、互いに知らぬことが多い。いわゆるセクショナリズムが、古い組織であればあるほど横行する。特にセガは、その弊害がひどかった。
外資系の会社だったためもある。植民地経営以来の伝統である「分断統治」に近い形で会社が運営されていた。各セクションが、上と直接結びついているだけで、横の連絡が一切なかったのである。人事交流さえ、全く行われていなかった。「ゲーム委員会」を契機に、ようやく横との

話し合いが行われるようになったのだ。

最初は部署部署の考えや利害が対立して険悪な雰囲気になることも多かった。だが、じょじょに、互いの立場を理解するようになった。全社が力を合わせていく雰囲気が生まれたのである。

―――★3 章★―――

セガ、新しいアミューズメント・コングロマリットへの道

イバラの道を越えて、ついに悲願の上場へ

●セガ・アメリカの危機で純民族資本へ

昭和六十年代にはいり、セガが、上場準備をしている頃の話だ。上場推進室の長であった中村俊一（現・常務）は、「これからは会社を活性化するために、新入社員をどんどん入れましょう。ついてはホテルを借り、会社説明会を行いたい」と、提案した。

だが、人事部員は、皆一様に暗い表情をしている。「どうしたのか？」という中村の質問に人事部の一人が重い口を開いた。以前、ホテルを借りて会社説明会を開いたときに、ひとりの学生もやってこなかったというのだ。「ホテルの人に同情されました。あんな恥ずかしかったことはありません」そう言う人事部の人間に、中村は、言葉を失った。それでも、会社の将来のためには、若い力を確保しなくてはならない。

「その頃よりは、セガも知名度は上がっている」と、中村は、腰の重い人事部の尻を叩いて会社説明会を開いた。ゼロではなかったが、集まった学生よりも主催者側の社員の方が多かった。

「何としても、上場して有名にならねば」と、中村は強く思った。

中村は、当時セガがその傘下にはいった、日本最大のソフト・メーカー、CSKから派遣された役員である。

実は、昭和五十九年に大きな転機が、セガに訪れていたのだった。セガ・アメリカの崩壊である。

セガ・アメリカは、昭和五十六年(一九八一年)、ナムコがまき起こしたパック・マン・ブームに便乗しようと、ライセンシーを得、大工場を建設した。だが、テレビ・ゲームの流行ほどはかないものはない。

工場が完成したのと踵を接するように、パック・マンは、消え去ってしまったのだ。セガ・アメリカは、年間四〇億円という赤字を計上し、ローゼン社長は、責任をとって身を退くことになった。

本社の社長が代わると聞いて、中山は危惧を感じた。ローゼンは、自分に日本のことはすべて任せていてくれた。だが、それも新しい社長になればどうなるか分からない。

当時、セガは映画会社の「パラマウント」の資本の下にあった。中山は、日本でセガを買い取ろうと決心して、アメリカに飛んだ。パラマウント側の条件を聞き、帰国すると、かねてより面識のあったCSKの大川会長に相談にいった。中山は、セガを買ってもらいたいと、ずばり切り

出した。
CSKは、昭和四十三年に設立された会社である。まだ上場したばかりだ。セガの売値は、約一〇〇億円。当時のCSKにとっては、重荷だった。が、オーナーの大川功は、決断した。何より中山の経営手腕を信じていた。それに同じソフト産業である。それでいてCSKは高度の産業用ソフト、セガはゲーム・ソフトと、一八〇度方向が違う。この二つが手を携えれば、メリットは大きい。
裸一貫から、上場企業を築き上げた大川はさすが度胸がよかった。いざとなれば、私財を投げ打てばいいと思ったのだ。年齢は大川の方が中山よりかなり上。生粋の関西人で叩き上げの商人である。CSK設立までは挫折の多い人生だった。
中山は、東京生まれの坊っちゃん育ち。そう大きな挫折を経験していない。対照的な人生だが、コンピューター・ソフトという新しい産業の戦場が、二人の英雄の手を握らせることになったのだ。
こうして、二人の外人によって設立され、在日アメリカ軍を相手に商売したところから出発したセガは、純民族資本の会社として生まれ変わったのである。
CSKの資本参加が決定した直後、大川が中山に言ったのは、上場のことであった。
「上場は大切やで、中山君。資本も増える。それ以上に、責任感や。他人の金、使うんやから、

経営に真剣味が出る。そういうギリギリの気持ちが、企業を伸ばしていくんや」

中山に異論はなかった。ゲーム機器を扱う企業は、ビジョンが持ちにくい。何か大きなヒットを生めば大儲け出来るかわりに、その逆もある。業界の六五パーセントを押さえていたセガが、「インベーダー」のブームであっという間にタイトーに抜かれる。「ギャラクシアン」「パック・マン」で、ナムコに抜かれる。他の業種では考えられない、大逆転である。

どうしても一発屋になる。安定した収益を基にした、経営見通しは立てにくい。だが、それでは上場は出来ない。幸い、セガは機器を作って売るだけでなく、アミューズメント施設がある。安定収入がある。それを基礎にして、経営計画が立てられる。

中山は、上場企業になるという目標を設定することで、水商売的な経営体質から脱したかった。実は、CSKも上場を果したばかりである。その際に、大川の右腕として活躍したのが、中村だったのである。

独立系（ハード・メーカーの息のかかっていない）のソフト・メーカーとしては日本トップとなったCSKを、大川が設立したのは、昭和四十三年である。奇しくも中山がエスコ貿易を興したのと、同じ年だ。

中村が、CSKに入社したのは、昭和四十五年。その頃はまだ社員数も少ない、小さな企業に過ぎなかった。それが昭和四十七年度に初めて黒字を出すと、大川は、昭和四十八年度には上場

の計画を立てた。五カ年でという予定は、上場基準の引き上げなどもあって実現しなかったが、昭和五十七年六月、東証二部への上場を果たしたのである。

CSKのグループ企業となったセガの、店頭公開予定は、昭和六十年四月と決められた。だが、「上場仕掛人」と期待されてセガにやってきた中村は、頭をかかえた。

●意識革命が次々に生み出したヒット・ゲーム

セガは、外資系の企業だった。上場などは考えられていない。まったく社内に認識がない。分断統治されていたために、各事業部ごとの売り上げ以外には、何も分からなかった。上場準備のために事業計画書を作ろうにも、これではどうしようもない。組織機構の改革と経営管理の新しい仕組みづくりから取りかからなければならない。

中村は、幹事証券の野村証券とも話し合い、社長の中山の許可を得て上場推進委員会をつくった。それまで社内に、経理は公開されていなかった。それを公開し、その数字をもとに事業計画書を作らせた。やがて各部署から、セガ初の事業計画書が上がってきた。が、それは単なる作文だった。

開発は、予定通りには製品を完成できない。販売も、予定通りは売れない。「何を開発するかも決まっていないのに、売り上げ目標なんか書けない」と、不満の声が上がった。

それに対しては、中山自らが、「ある製品が出来たから、これくらい売れるだろうというような、丼勘定では困る。目標を設定するのだ。その目標を到達するには、何を開発して、どれだけ売らなくてはならない、と考えて欲しい」と説得した。

上場会社の持たなければならぬ社会的責任というものが、じょじょにではあるが、社内に浸透していった。

こうして、昭和六十一年十一月、セガは株式を店頭公開した。二部上場への準備が、整った。その前年、昭和六十年に、新風俗営業法が施行されている。ゲームセンターは、夜十二時以降は、営業出来なくなった。業界全体が大きく変わろうとしている中での、新たなステップであった。

上場への準備が整い、停滞していた社内に活気が蘇るのに合わせるように、次々とヒット・ゲームが生み出されていった。昭和六十年七月、「ハング・オン」が世に出た。

オートバイのグランプリ・レースを御覧になったことがあるだろうか？　コーナーでは、バイクを地上すれすれまで倒し、人はマシンに吊り下がるように乗る。あの乗り方が、「ハング・オン」である。

バイク・ゲームだが、今までのようなテーブル型のゲームではない。名前の通り、日本初の本格的体感ゲームである。その年の「日経年間優秀製品賞」を取ることになる。

「ハング・オン」は、バイクの実物大の模型とモニターから構成されている。バイクの車体に跨がると、前方のモニターにコースと風景が映し出される。バイクを右に倒すと右に、左に倒すと左に曲がる。実際のライダーさながらの迫力がある。

「ハング・オン」という名は、営業部のうけはよくなかった。もっと分かりやすい名前、例えば「セガ・ライダー」とか「オートバイ・グランプリ」じゃなければ駄目だというのだ。結局「ハング・オン」という名に新鮮さがあるという開発部の主張が通り、オリジナルのネーミングのまま市場に登場したこのゲームは、大変な人気を集めた。

新風俗営業法によって深夜営業の出来なくなったゲーム・センターの売り上げは、軒なみ減少していた。アミューズメント機器のメーカーも、その煽りを食って低迷した。その中にあって、ヒット商品「ハング・オン」を持つセガは、ひとり業績を伸ばしたのである。

オートバイ・ゲーム「ハング・オン」の次に開発されたのは、三次元ゲーム「スペース・ハリアー」である。人はジェット機のコックピットを模したカプセルの中に乗り込む。レバーによってカプセルを左右に倒すことが出来る。モニターに映るマイ・キャラが地を走り、空を飛び、襲ってくる敵を倒す。コンピューターソフトとカプセルが連動して動く、シミュレーション・ゲームである。

その次は、「アウト・ラン」である。ドライブ・ゲームだが、それまでのありきたりの競走ゲー

ムではない。車体型のカプセルに乗って、サーキットではなく、開発部員がヨーロッパに行って取材してきた美しい風景の中を走るのである。コースには分岐点が設けられ、行く方向も自分で決定出来るようになっている。

ゲーム特有のディフォルメされた現実を廃したリアルなゲームを、という開発部の夢のひとつを実現した形である。「アウト・ラン」は、日本のみならず、世界的な大ヒットを飛ばした。

だが、開発部に休養は許されない。「アウト・ラン」は、万人向きのゲームである。次には、少々マニア向けのものをという企画が立てられた。

シミュレーションの最高にハードなものといえば、米空車が戦闘機訓練用に使用しているものである。それに似たゲームはできないか。

F―14トム・キャットをイメージし、「スピード感と迫力」をメイン・テーマとした、空戦シミュレーション・ゲームである。

もちろん、技術の最先端を集め、コストを考えずに作り上げた軍事シミュレーションとは、比べるわけにはいかないが、スロットルでスピードを変化させられるなど、それまでに積み上げられたノウハウと知恵を集めて「アフターバーナー」が完成させられた。ジェット機は加速するときアフターバーナー（補助噴射）を吹かす。そこからのネーミングである。

ライダー・ゲーム「ハング・オン」、三次元ゲーム「スペース・ハリアー」、新感覚ドライブ・

ゲーム「アウト・ラン」、そしてこの「アフターバーナ」と、次々市場に送り出した体感ゲームによって、セガはアミューズメント機器業界のリーダーの地位を完全に回復した。
と、同時に新しい市場の創出（マーケット・クリエーション）に乗り出す、基礎体力をつけたのであった。

●夢工場の成功をステップに上場へ

東京・晴見で、「夢工場」という催しが行われたのを覚えていらっしゃるだろうか？　昭和六十二年の話だ。実は、この頃筆者は、ある広告代理店に関係がありスタッフとして学生援護会（「デューダ」を出版している会社）のブースにいた。

フジ・サンケイ・グループが総力を上げて取り組んだ割には、「中途半端だ」と、あまり芳しい評判ではなかった。実際、テーマも統一されておらず、酷評すれば大学祭に毛の生えた程度のイベントだった。

ただひとつ圧倒的に人気を集めていたのが、「セガ」のブースである。人が溢れ、熱気に満ちていた。「スーパーサーキット」と呼ばれるゲームが、大変な人気を呼び、四時間待ちというのも珍しい状態ではなかったのだ。

八分の一のラジコン・レーシング・カーの前にＣＣＤカメラを付け、コースを競走する。その映像が、「アウト・ラン」のモニターに映されるというものだ。まさに本物のレースさながらと

いってよい、凄い迫力が味わえる。

この目玉商品に殺到した客は待っている間に、「ハング・オン」「スペース・ハリアー」「アウト・ラン」「アフターバーナー」などのセガが誇る体感ゲームで遊んだ。なんと普通のゲームセンターの三倍以上の数字をあげた。「夢工場」への出店は、セガにとって大きなチャンスになった。

その頃、ゲーム・センターの売り上げは、新風俗営業法の影響で、翳りをみせていた。が、ここでは、次から次へと客が押しかけてくる。それも、どうしても男子学生が中心になるゲーム・センターとは客層が違う。若いカップルやヤング・ファミリーが、歓声を上げている。この様子を見た中山の頭に、「やり方では、まだ可能性がある」と、次のビジネスへのヒントを与えたのである。

「夢工場」は、もうひとつ、思わぬ効果を上げた。ちょうどその頃、セガは、二部上場の申請をした。「ゲーム機器メーカー」というのは新参業種である。玩具ともまったく違い、業態は理解されにくい。

とに角、審査官に、ゲームというものを知ってもらわければならない。百聞は一見に如かず。見せるのが一番だ。上場推進室の中村俊一は、審査官を夢工場に連れていった。

審査官は、セガのブースの熱気に目をみはった。そして、実際に「スーパーサーキット」を始

めとしたゲームをプレイしてみて、その面白さに驚いた。これでセガにいい印象を持ってくれたのである。

それから八カ月の審査を経て、昭和六十三年四月十二日、セガは東証二部上場を果たした。上場初値は、八〇〇〇円である。当日出来高は、一九三万九〇〇〇株。CSKから「上場のエキスパート」と期待されてやってきて四年、寝食も忘れて頑張って来た中村は、ようやく使命を果たしたのである。セガが、ようやく一人前の企業として、社会に認知された。中山も、そう感じた。

だが、これはセガにとって、あくまで通過点でしかない。中山は、次の目標を掲げた。一流企業として社会的認知といってよい、売り上げ一〇〇〇億円企業への挑戦である。

セガの新戦略、大型アミューズメント・センターの郊外展開

◎期待と不安の中で浜松に一号店オープン

いわゆるファースト・フード産業といわれる郊外型のレストランが、日本中にチェーン店網を広げている。

ブック・ショップ、レコード・ショップ、電気ショップなど、郊外型の大型店の時代が来ていた。大型パチンコ店までが、大成功を収めていた。車中心社会が、日本人のライフ・スタイルを、大きく変化させたのだ。

中山はアミューズメント施設も、郊外に出来ぬものかと考えていた。実は、それまでも郊外型の大型アミューズメント施設が開かれたことはあるのだが、一例として成功したためしがないのだ。ゲームは繁華街でなければ駄目、というのが、定説だった。だが、「夢工場」の熱気が、大きなヒントになった。

今までの、いわゆる「ゲーセン（ゲームセンター）」ではなく、もっと明るいイメージのアミュ

ーズメント施設を作ろうというものだった。いってみれば「ディズニー・ランド」の小型版、ミニ・テーマ・パークである。

ちょうどその頃、静岡の西部リースという会社から、自社の空き倉庫を使ってアミューズメント・センターを作らないかという話が持ちかけられていた。セガの思惑と西部リースの提案は、うまく一致した。集客の目玉としては、夢工場で人気を呼んだ「スーパーサーキット」を、イベント用から業務用に改良して、設置すればいい。

昭和六十三年四月、セガ、西部リースに加えて平和倉庫、ザ・トーカイの二社が参加して「ジョイテック・トーカイ」という会社が設立された。そして同年七月、アミューズメント・センター「ジョイスクエア・イン・ハママツ」が、スタートした。

もともとは倉庫である。立地がいいわけではない。浜松駅から、車で一五分という距離である。しかも七〇〇坪。それまでせいぜい一〇〇坪の広さだったゲームセンターの常識からは、大きく外れている。不安もあった。だが、これは新しい概念のアミューズメント・センターなのだ。

思惑は見事に当たった。夢工場にやってきたのと同じように、カップルやヤング・ファミリー層が、ぞくぞくと押し寄せてきた。

郊外型の大型アミューズメント・センター、「ミニ・テーマパーク」展開は絶対にいけるという確信は、ひとり中山だけでなく、社内全体のコンセンサスとなって広がった。それればかりでな

く、全国にこの成功は、伝えられた。

セガには、オペレーターを中心とした「SG懇談会」という企業懇親会がある。「ジョイテック・トーカイ」が設立される契機を作った西部リースも、その一員である。浜松の成功を聞いた、SG懇談会の各企業は、次から次へと「ジョイスクエア・イン・ハママツ」の見学に訪れ、新型アミューズメント施設の思想を全国へ持ち帰った。

秀吉にあやかった長浜の楽市楽座

同じ頃、西友ストアーが、長浜市（滋賀県）郊外に大型店舗を建設する計画を立てていた。駅前に店を構えて客を待つ従来型から、客を呼ぶ形の店を作ろうというのである。

長浜は、豊臣秀吉が、信長の武将として初めて城主となった土地だ。そのイメージから、「楽市楽座」と名付けられたこの店舗に、セガのアミューズメント施設を作って欲しいという申しいれがあった。

長浜市は、浜松とくらべて街の規模はぐっと小さい。僅か五万人強である。全部集めても東京ドームを一杯にするのが精一杯である。これでは商売にはならない。が、「ジョイスクエア・イン・ハママツ」に遅れること一カ月、昭和六十三年八月にスタートした「楽市楽座」は、最初の一カ月で、一〇〇万人を動員するという大成功を収めた。

人気の目玉は、セガのアミューズメント施設だ。月商は、三〇〇〇万円に達した。これは、東京や大阪の繁華街にあるゲームセンターに匹敵する数字である。

目論見通り、商圏は、地域住民にとどまらなかったのだ。ショッピングと一緒に、ディズニー・ランドのミニ版を楽しめるというコンセプトは、想像以上多くの人に受けいれられたのだ。

セガは、郊外型アミューズメント・センターを全国展開する基礎を、完全に固めたのである。

●大ヒットとなったUFOキャッチャーが女性客を呼び込む

昭和四十年代に、人気を呼んだゲーム機に、西ドイツ製の「ジャガークレーン」がある。透明なカプセルの中にはいっている景品をクレーンで摘み上げる。それをうまく穴にまで運んで落とせば、景品が受け口に出てくるというゲームだ。クレーンゲームは、脇役ながら着実に収益をあげる機器として、アミューズメント施設には必ずおかれていた。セガでは、この伝統的なクレーン・ゲームに工夫をこらした。

それまで、景品には、お菓子類などが多かったのを縫いぐるみに変え、従来、客の視線より下にあった景品を、ショー・ウインドーの中の商品と同じ感覚で見られるようにした。中山のアイデアである。ただ、商品の「縫いぐるみ」には、最初問題があった。

昭和六十三年当時は、行政指導によって、市価、一個二〇〇円以下のものしかいれられぬよう

に規制されていたからである。そこで、韓国から安い原価で、縫いぐるみを仕入れることで解決することにした。仕入れ価格、ひとつ八〇円。これなら市価二〇〇円をクリア出来る。

この工夫によって一日七〇〇〇円程度だった売り上げが、一台三万円を越えたのである。景品の規制が市価五〇〇円までになるという幸運にも恵まれ、オリジナルのキャラクターを特注して入れることが可能になった。

選ばれたのが、アンパンマンである。その版権を取って縫いぐるみをいれた。アンパンマンには、よく知られているように、悪役バイキンマンを始めとして様々なキャラクターがある。それを集めるという目標が出来る。それまでちょっとした時間潰し的な存在に過ぎなかったクレーンゲームが、一躍主役に躍り出た。しかも、施設の外にゲームを置いたこともあり、若い女性に異常なほど受けた。

都会のゲームセンターには、郊外型と違い、どうしても男子学生や、酔ったサラリーマン客などが多く、女性客ははいりにくかった。だが、外なら問題はない。

あまりの人気ぶりに、テレビ局が盛んに取材したほどだ。UFOキャッチャーは、女性にとって、ゲームセンターへの誘い水になった。中にあるゲームにも興味を持つ女性が増えたのである。確実に、世の「ゲーム」に対する認識が、変わりつつあった。

●ゲーセンのイメージを変えるニューコンセプト

テレビの刑事物などで、不良少年やチンピラを捜す場所は、決まってゲームセンターである。ジョイスクエア・イン・ハママツの成功や、UFOキャッチーの大流行によってそのイメージは変わったはずだ。

だが、一旦、世間に流布した悪い印象を変化させるのがいかに難しいかを思い知らされたのは、「オーツーパーク」への進出計画である。東洋酸素が千葉市の郊外にあった工場を取り壊した後、様々な飲食店、ブック・ショップ、テニスコートなどを複合させて作ったショッピング・パークだ。

郊外型アミューズメント・センターを作るには、最適といっていい場所である。だが、東洋酸素はセガ側の申し入れをにべもなく拒絶した。「ゲーム センターなんて作ったら、暴走族の溜まり場になる」というのである。

あの手この手の説得にも、首を縦に振らない。セガでは、いわゆる「ゲーセン」とは違うということを知ってもらうために、子供の乗るゲームを中心とした暖かいコンセプトでデザインでまとめ、ようやく納得してもらった。平成二年四月十六日、セガのアミューズメント・センターがオープンした。思惑通り、やってきたのは、アベックやファミリー客が中心であった。

実は地元のPTAの中に、一時、反対運動が盛り上がったことがある。セガでは、その反対グループをオープンに招待した。PTAメンバーも子供たちと一緒に、楽しく遊んでいた。オーツーパーク全体の売り上げも、大きく伸びた。相乗効果が生まれたのである。

この郊外型のアミューズメント施設展開と一緒に、セガでは、都市型のゲームセンターのイメージ一新のための改装も進めていった。

昭和六十三年に二部に上場したセガは、平成二年十月、東京証券取引所市場第一部の指定銘柄となった。

ライバル誕生のきっかけになった副社長駒井の移籍

セガと任天堂をライバルとして語るなら、ひとりの人物のことをあげないわけにはいかぬ。現在セガの副社長である駒井徳蔵である。

話は以前に遡る。インベーダーブームが去った後のことである。当時、任天堂にいた駒井は、社長の山内と対立した。傘下にあったゲームセンターが、ブームの後、危機に陥ったのが原因である。

駒井は、この際そのゲームセンターに資金援助をし、任天堂もアミューズメント施設の分野に本格的に進出すべきだと主張した。だが、山内の答えは「否（ノー）」だった。

山内としては、業務用の機械では、レーザークレー射撃システム以来苦杯を嘗めている。あまりに好不調の波の激しいゲームセンターなどには手を出す気にはなれなかったのかも知れぬ。結局、駒井は、資金の裏付けのないまま、敗戦処理を任せられるような格好になり、腐ってしまった。独立を考えた。その時に、セガから声がかかったのである。

任天堂は関東へのゲーム機器販売を、エスコ貿易を中心として行っていた。駒井は、その取引きを通じ、中山という男を知っていった。ゲーム機は値の張るものだ。普通は、確実に売れる分だけ、小口で仕入れる。だが、中山は違った。日本全体でどれだけ売れるかを考え、任天堂が直接売った分の数字を差し引き、まとめて注文してくるのだ。

そうなれば任天堂としても安くせざるを得ない。その勘の良さと度胸に、つねづね敬服していたのだ。その中山からの誘いに、心は動いた。結局、駒井は、昭和五十七年九月にセガへ入社した。その日から実質上、セガと任天堂の競争関係が生じたといっても過言ではない。もちろん、遺恨などであろうはずもない。

それまでセガは主にゲーム機の製造、任天堂は主に個人ユーザー向けと、棲み分けが出来ていたのが、直接競合するようになったのは両社が発展していく過程で、必然的に生じたもので、個人の責任などであろうはずはないのだ。ただ、象徴としてのキーパーソンには、最も相応しいということだ。

セガは、アミューズメントの世界で華々しい成功を収めると同時に、任天堂の得意としていた個人ユーザー向けのゲーム世界を開拓していく。駒井が任天堂に提案したのは、ちょうど、その逆の経営方針である。「もし」という仮定は無意味かも知れないが、もし、駒井の進言通り任天堂がアミューズメント分野に本格的に進出していたら、そちらでライバル関係が生まれたかも知れないのである。

だが、任天堂は、やがて業務用からは手を引き、「ファミコン」「スーファミ」という家庭用ゲーム機の分野で巨大な成功を収めることになる。それは正に、溜息が出るほどの成功である。任天堂について語るとき、「セガ」についてのように、「企業の出世物語」という風に単純であり得ないとすれば、まさに偉大過ぎる成功ゆえである。

ファミコン、スーファミとそのソフトは、普通の商品ではなくなったのである。それは最早それだけで市場をなす、ひとつの産業なのだ。

そして、その産業の支配者・任天堂の力は、専制君主のように強大である。

——★4 章★——

花札から世界的超ヒット、ファミコンへ 任天堂帝国百年の興隆史

当たれば天国、はずれれば地獄
社名が語る波乱の歴史

●タバコ屋ルートを開拓した初代のアイデアが大ヒット

任天堂という社名の響きは、今や、時代の最先端を感じさせる。だが、よく吟味すれば、江戸時代から続いている漢方薬のメーカーだといっても不思議のない名前なのである。

その通り。実に、創業は明治二十二年。一〇〇年になんなんとする歴史を持っている。財閥系を除けば、最も老舗に属する企業であるのは間違いない。

その社名の由来には、凄みがある。「人生一寸先が闇、運は天に任せて、与えられた仕事に全力で取り組む」——そう社史に記されている。

よくいえば、「人生、夢幻のごとくなり」と、唱えながら戦場を疾駆した織田信長、悪くいえば「どうせこの世は一天地六」とひらき直る、博徒の言葉のようではないか。実際、娯楽産業というのは、「当たれば天国、こければ地獄」という面があるのは確かだ。しかも何が当たるかは、予測が困難である。技術革新によって「性能の良い物」を作れば必ず売れる。と、確信の持てる

ハード・メーカーとは違うのである。

現在の山内社長は、任天堂が、世界に冠たる超優良企業に育った今も、たびたび、「われわれは虚業なんや。いってみればあってもなくてもええ商売。いつどうなるか分からん」というような発言を繰り返している。社名にこめられた精神を忘れていないということだろう。実際、一〇〇年の間には、今の姿からは想像も出来ない危機に落ちたことも度々だったのである。

明治二十二年、現在も旧・本店の建物（二代目・積良の建てたもの）が残されている「京都市下京区正面通り大橋西入る」の地で、初代・山内房次郎が花札の製造を始めたのが、任天堂の発祥だった。腕前の確かな職人だった房次郎の作り出す「大統領印」の花札は、手触り、絵柄にムラがなく、好評だった。

……ところで花札を、「タバコ屋さん」で売っていたのをご存知だろうか。筆者の記憶では、自分の子供の頃（昭和三十年代）には、まだ売っていたように思う。

このタバコ屋ルートを開拓したのが、房次郎なのである。明治三十七年から専売制を敷いていたタバコは、すでに全国ネットの商品流通機構を持っていた。花札ひと組の大きさがタバコとあまり変わらぬという利点もある。

この異業種の商品ネットットに乗せるというアイデアは、大当たりして、瞬く間に「大統領印」の花札は、日本を席巻していった。同時に、鉄火場での使用が主だった花札は、大衆の間に浸透し

ていった。今の任天堂が、テレビ・ゲームの代名詞であるのと同じように、任天堂は「花札」の代名詞となった。

そして昭和八年、二代目・積良が合名会社山内任天堂を設立し、当時としては珍しい鉄筋造りの本店を構えた。また、花札の「任天堂」とは別に、株式会社丸福を設立して、かるた・トランプ類の製造を始めたのである。

●ディズニー・トランプで戦後の黄金時代を築く

現在の山内溥社長が、急な病に倒れた二代目の祖父・積良から経営を引き継いだのは、昭和二十四年である。まだ二十二歳の若さだった。早稲田の専門部を中退して家業を継いだ山内は、就任早々、組合のストライキの洗礼に見舞われた。だが、持ち前の決断の早さと、若さの持つ馬力で逆境を乗り切っていったのだ。

まず企業の近代化、合理化を推し進めるため、株式会社丸福と合名会社山内任天堂のふたつの会社を、株式会社任天堂骨牌として一本化した。そして同時に、それまで京都市内に点在していた製造所を東山区にまとめ、本社工場を設立した。

アイデア・マンだった曽祖父の血を色濃く引く山内溥は、商品そのものに関しても、この時点から、独自の面白い発想を持っていた。現在、トランプは健全な遊戯具として生活の中に定着し

ている。トランプが、日本でこれほど普及したのは、山内のアイデアによるところが大きいのである。

大戦前には必ずしも普通の家庭にまでは普及していなかったトランプが、家庭にはいりこむきっかけは、任天堂による、素材の改良だった。昭和二十八年、トランプにプラスチックという新しい素材を、採用し、高級でハイセンスなイメージを確立することに成功したのである。

その後、テレビの普及と一緒に、人気の高まっていたディズニー・キャラクターをトランプ・デザインに採用した。ミッキーマウスなどの明るい絵は、それまでの西洋ギャンブラーの持ち物といった、うさん臭いイメージを、トランプから払拭してしまった。この「ディズニー・トランプ」は、任天堂を一気に飛躍させる、大ヒット商品となった。

任天堂は、消費者の啓蒙もした。トランプに、それと同じ版型の、代表的なゲームのルールや簡単な手品のやり方を掲載した本を付属させた。この当時から任天堂は、「ハード」（カード）と一緒に、「ソフト」（キャラクター、遊び方）を売っていたのである。最盛期には、年間六〇万セットを売るという爆発的ヒットになったディズニー・トランプによって任天堂は、黄金時代を迎える。

昭和三十七年に、株式を大阪証券取引所市場第二部、京都証券取引所に上場、翌三十八年には社名を現在の株式会社任天堂に変更した。だが、ちょうどその頃から、トランプ、かるた類の売

り上げが鈍ってきた。高度成長によって、世は、大型レジャーブームを迎えていた。新しい商品を開拓しなければならない。ところが、山内が手を伸ばしたのは、食品産業という畑違いの分野だった。「これから、世はインスタント時代になる」インスタント・ラーメンのヒットを見た山内は、そう信じたのである。確かにその読みははずれてはいなかった。だが、始めた物が悪かった。インスタント・ライスである。電子レンジを使う物がようやく最近商品として定着したが、当時の「お湯をいれ、三分待ち、それを捨てれば炊き上がった御飯になる」という商品の出来はひどかった。とてもまともに食べられるようなものではない。結果は、もちろん惨敗である。山内は、「ノウハウの積み重ね」の大切さを身にしみて知らされた。

第一次オイル・ショックで再びどん底へ

昭和四十年代は、主力となるべき商品を求めて、試行錯誤の時代だった。山内は、「これからはエレクトロニクス・トイの時代がくる」と考えた。技術を要する製品を手掛けるためには、理工系の人間を採用しなければならない。当初、花札の任天堂ではなかなか人は集まらなかった。それでも、努力の結果、少しずつ技術者が育っていった。企業にとって大切なのは、やはり人である。厚くなった技術陣の力で、新製品が産み出され始める。

昭和四十三年には「ウルトラマシーン」が、ヒットを飛ばした。バッティングマシーンを模し

た玩具である。ジャイアンツＶ９の初期である。野球は、今のＪリーグ以上の人気だった。バッティングセンターが、街に溢れていた。そういう時代相にマッチし、七〇万個というセールスを記録したのである。

続いて、テレビの番組からヒントを得た、「ラブテスター」というパーティ玩具が、市場に出た。ポリグラフ（嘘発見機）の原理を応用し、カップルの愛情度を測るというものだ。「ウルトラスコープ」は、セガ「ペリスコープ」の、家庭版といったところ。

そして、序章でも触れたように光通信技術を使った「光線銃」が、昭和四十五年度、玩具業界のトップ・セールスになった。が、続いて開発された業務用の「レーザークレー射撃システム」と、「光線銃」の高級機「カスタムシリーズ」が、第一次オイル・ショックの波に呑み込まれて、任天堂は大きなダメージを負ってしまった。

その後、電話、楽器、文具などを玩具化したが、売れ行きはさっぱりだった。しばらくは、青息吐息の時代が続いた。どん底の任天堂に、光明が差し始めたのは、当時業務提携をしていた三菱電機から持ち込まれた話からだった。家庭用のカラー・テレビゲーム機を作ってみないかというのである。

電卓で急成長したシステックという会社と三菱電機が組んで、開発を進めていたのだが、生産直前に、提携相手のシステックが倒産してしまったのである。宙に浮いたプランを、任天堂の方

で、引き継いで欲しいというのだ。

テレビ・ゲームといえば、アタリ社が「ポン」に続いて「ブロック崩し」を世に出し、かなりの流行をみせていた時代だ。その他にも、初期のテレビゲームが様々に商品化されていたが、まだほとんどが、モノクロである。

三菱電機から持ちこまれた話に、山内は即座に、「これは、いけそうや」と、膝を叩いた。「値段や。値段さえリーズナブルなら絶対、いける」

このプロジェクトの技術開発担当者に任命されたのが、後にファミコンの産みの親となる上村雅之（現・開発部第二部長）である。「一万円を切りなさい」というのが、山内が上村に下した命令であった。先行して発売されていたテレビ・ゲームは、モノクロでも、二万円はしていた。一万円以下というのは、とても無理だと思われたが、上村は、三菱と折衝に折衝を重ね、ようやく一万五〇〇〇円のラインを設定することになった。

昭和五十二年、六種類のテレビゲームが遊べる「カラーテレビゲーム6」と、一五種類の「カラーテレビゲーム15」が、任天堂から発売された。値段は、前者が九八〇〇円、後者が一万五〇〇〇円である。実は、「6」の方の一万円を切る値段設定には、山内のウルトラC級の決断があった。二種類のゲーム機の内部メカニズムは全く同一のものなのだ。「カラーテレビゲーム6」の方は、ゲームの切り替えスイッチ一五個のうち、九個を殺して商品化したものなのだ。「6」だけ

では赤字になるが、それを目玉にして、「15」の方を商売にする。その計算は「吉」と出た。

二種類の「カラーテレビゲーム」は、一〇〇万個というヒット商品になった。しかも商売にならぬ「6」の方でなく、圧倒的に「15」が売れたのである。

「質のいいものを安く提供すれば売れるというのは、ハード・メーカーの発想や。だが娯楽は、面白くなければ売れへん。面白ければ、少々高くてもユーザーは買ってくれるものや」

と、山内は、色々の場所で発言を繰り返しているが、これはこの時の経験を踏まえた上でのことなのである。

ファミコン登場を準備したゲームウォッチの大ヒット

「カラーテレビゲーム6」と「カラーテレビゲーム15」でひと息ついた任天堂は、昭和五十三年に訪れたインベーダー・ブームに便乗して「スペース・ファイター」を出し、完全に業績を回復した。ブームの後は、自社ではなかなかアーケード用のヒットを出せず、セガからライセンス供与を受け「ヘッドオン」などを作ったが、消費者用の分野で、昭和五十五年に「ゲーム&ウォッチ」という商品でヒットを飛ばす。液晶画面の表示部分が、ゲームと時計に切りかわる携帯用のゲーム機である。普通には、「ゲーム・ウォッチ」と呼ばれた。

デジタル・クオーツ時計の技術を応用したもので、玩具としては初の4ビットCPUが採用さ

れていた。インベーダー・ゲームで電子ゲームの面白さを覚えた子供たちは、これに飛びついてきた。電車の中で、ゲームに熱中している子供たちを覚えている方も多いはずだ。眠ろうとしているのに、耳障りな電子音に邪魔され、腹を立てた経験があるのではないか。

多くのメーカーが任天堂に追随し、ついには合計一〇〇〇万個という驚異的なヒットになった。だが、任天堂は、先行者としてのブランド・イメージのお陰で、トップの座は譲らなかった。

カラーテレビゲームもゲームウオッチも、すでに忘れられた商品だが、この二つによる技術と経験の積み重ねが、ファミコンとゲームボーイという、もはやそれだけで「市場」をなす巨大なヒット商品の誕生につながったのである。

昭和五十六年になると、業務用ゲームの方でもヒットが生まれた。「ドンキーコング」だ。「ドンキーコング」誕生には、セガに移る前の駒井徳蔵も関わっている。「スペースインベーダー」ブームに乗って業務用ゲーム機の分野に進出した任天堂だったが、後が続かなかった。一〇年努力し、理工系ばかり集めた開発部には、面白いゲームを考えられる人間がいなかったのである。

そこで駒井が、山内に、「どこの部署からでもいい、アイデアを募集しましょう」と、提案した。それに応じてきたのが、当時トランプのデザインをしていた宮本茂であった。今や「ミスター・マリオ」として、世界に知られるゲームデザイナー誕生の瞬間である。

宮本の考えてきたのは、「キングコングにさらわれた恋人を助けに行く」というゲームであった。「いけそうや」と山内は、それにゴーを出した。

もちろんキングコングというネーミングは使えぬので、宮本は、「ドンキーコング」として企画をまとめた。マイキャラ（プレイヤーが画面上で操作する主人公）の動きがアニメのように多彩なこのゲームは、日本のみならず、アメリカでも大ヒットした。この成功によって、当時まだ業務が思わしくなかった米国任天堂が息を吹き返した。

因みに、宮本は、「ドンキーコング」の企画書に描いた主人公のイラストに、ミスター・ビデオゲームと命名している。この主人公が、ファミコンのヒーロー、「スーパーマリオ」のシリーズに発展するのである。まさにミスター・ビデオゲームとなったのだ。

主人公が、どうして「マリオ」と名づけられたのか、関係者の間でもはっきりしていないが、こんな話が伝わっている。米国任天堂のスタッフに、イタリア系の女性がいた。その女性が、主人公を見て叫んだ。

「あら、故郷（くに）のマリオ伯父さんにそっくり！」

「あら、オスカー伯父さんにそっくり！」

と、女性スタッフが叫んだのに因んだというアカデミー賞のブロンズ像のニックネームに、それこそ「そっくり」な由来だが、巨大な成功とともに神話が生まれるということだろう。こうし

てハードとソフトの力を養った任天堂は、ファミコンで爆発する。

ファミコン市場を完全支配、築き上げた任天堂帝国

◎玩具市場の大革命、ファミコンついに登場

昭和五十六年（一九八一年）から翌年にかけ、アメリカでは、テレビゲームの元祖、「アタリ社」の出した家庭用テレビゲーム機、「アタリVCS」が爆発的に売れた。

昭和五十二年（一九七七年）に市場に投入されたこの商品は、ブームとなるや、一年だけで約七〇〇万個、一九八一年までの総計では、約一二〇〇万個が売れた。全米総世帯数の一五パーセントである。「アタリVCS」は、任天堂が出してきたようなソフトを内蔵したゲーム機ではなく、カセットで提供されるソフトを差し込むことで様々なゲームを楽しめる、現在型ゲーム機の元祖である。当時、最先端だった8ビット型CPUを使ったゲーム機だった。が、それを見た山内の評価は、「こんなもん、日本では通用せえへん」と、大変低かったそうだ。

最先端技術を利用しながら、ゲーム機として割り切れていなかったためだ。プログラムなど、コンピューターとしての機能を盛り込もうとした結果、四角いドットが直線的に動き回るよう

な、初歩的なゲームしか楽しめぬものだったのである。だが、そんなゲーム機でもアメリカでは、爆発的に売れたのだ。業務用(アーケード)ゲーム並の画面を再現出来る家庭用ゲーム機があれば、これは大ヒットするはずだ。

任天堂の次の目標は決まったのである。「ファミコン」として、世界中の玩具市場を根底から揺るがすことになる新テレビ・ゲームの、開発が始められた。「ヤングコンピューター」という仮称であった。

昭和五十八年五月、「初心会」に属する任天堂の協力玩具問屋を集めての「新製品」に関する説明会が開かれた。初心会は、任天堂がまだ花札・トランプを主力にしていた頃に作られた「ダイヤ会」をもとにして組織され、現在七〇社強の流通業者が加盟している。

この席で、山内社長は、次のような発言をしている。

「このファミリーコンピューターと名付けた新しいゲーム機器の値段は、一万四八〇〇円とします。実をいえば、この値段では、うちは大して儲かりまへん。問屋はんにも、十分といえるような儲けは、確保できまへん。ご不満はあるかと思います。けれど、ソフトの面白さで、必ず、台数が売れます」

薄利多売を狙った社長の強気発言である。

ゲーム・ウォッチと業務用ゲームで、腕を磨いたソフト技術者たちの、ゲーム開発力が、ハー

ドとしてのファミコン開発の基礎的発想を決定したのである。低利潤でもハードを普及させて、ソフトで儲ければいい、という考えである。

説明会から二カ月後、昭和五十八年七月、ファミコンは、市場にリリースされた。

●他社製品をノックアウト、独走体制へ

アタリVCSに刺激されたのは、任天堂だけではない。日本の家庭用テレビゲーム市場には、ファミコンが世に出る前、すでに多数のメーカーが様々な商品を投入していた。

まず老舗メーカーの「エポック」が、昭和五十六年夏、「カセットビジョン」を一万三五〇〇円で発売する。だが、これはゲームウオッチと同じ4ビットCPU型で、複雑なゲームは楽しめない。

ついで、玩具の大手「バンダイ」が、昭和五十七年に、米国の「マテル社」から「インテレビジョン」というゲーム機を輸入した。「メガドラ」「スーファミ」などで話題になった16ビットCPUを、すでに当時から採用した高級機だった。技術的には未熟ながら、ウォーゲーム、スポーツシミュレーションゲームなど独創的なソフトを揃え、注目を浴びた。だが、四万九八〇〇円という価格は、玩具としては常識外れの価格だった。一部のマニアには熱狂的支持を受けたが、結局、三万台にも達さなかった。

同じ五十七年、同じく玩具の大手・トミーが、社運を賭けて開発した、16ビットCPUを用いたゲーム・パソコン「ぴゅう太」を発売する。「お絵かきパソコン」というコンセプトが受け、「インテレビジョン」よりさらに高額な、五万九八〇〇円という価格設定ながら四カ月で四万台を売り、ヒットの兆しを見せた。

だが、ゲーム機としては「あれもこれも」と機能を欲張り過ぎて子供には使いにくく、コンピューターとしては中途半端という性格だったために、たちまち売り上げは鈍化。ファミコン発売直前、ゲーム機能のみに絞った「ぴゅう太ジュニア」を、一万五二〇〇円という破格の価格で発売したが時既に遅し、昭和六十年には撤退を余儀無くされた。

その他、昭和五十七年はタカラから「ゲームパソコン」(8ビット・五万九八〇〇円)、コモドールジャパンから「マックスマシーン」(8ビット・三万四八〇〇円)などが世に出た。家電量販店のヤマギワ電機まで自社ブランドで、「ダイナビジョン」(16ビット・四万九八〇〇円)を売り出している。

昭和五十八年になるとファミコン発売前に、あるいは本命になるかも知れないと思われる二つの商品が、発売された。

ひとつは「インテレビジョン」の失敗に懲りたバンダイが発売した、アルカディアである。子供を狙う玩具である以上、四万円、五万円という価格では、とてもヒットは望めない。そこでバ

ンダイでは香港のメーカーに委託して8ビットゲーム機を製作、販売した。価格も当初予定の二万九八〇〇円から一万九八〇〇円へと大幅に引き下げた。お陰で、立上がりは好調だった。だが、本格的に拡販しようとした矢先、「ファミコン」の攻撃に晒されることになった。

もう一つは、アメリカでゲーム機を累計二〇〇〇万台を売った、本家アタリ社の「アタリ2800」である。ファミコン発売直前、販売会社を日本に設立した。が、アメリカ式の大ぶりなコントローラーと、価格設定のまずさからファミコンの敵にはなり得なかった。

セガの「SG－1000」は、ファミコンと時期を同じくして販売されている。少々、機能が見劣りするが、価格は、ファミコンと同じ一万四八〇〇円であった。そういう状況の中に登場したファミコンは、任天堂の狙い通り、発売半年で四四万台を売り切った。独走体制にはいったのである。

結局、アメリカで「セガ・マスターシステム」としてかなり売れたセガの8ビット機だけがモデルチェンジを繰り返しながら、細々と国内販売も維持しただけで、他は発売中止に追い込まれた。

ファミコンが、独走したのは、まず何といっても、価格がその性能に対して大変リーズナブルだったためだ。ソフト重視発言を繰り返す任天堂だが、それと裏腹に実は、「質のいいものを安く提供する」という、ハード屋の論理を自ら実践してみせたのだ。

●優れた読みが生んだ破天荒な価格設定

「少なくとも他社が一年は追随出来ないものを作れ」というのが、ファミコンのハード開発スタッフに、山内社長から与えられた至上命令だったという。

大変分かりやすい指示である。だが、技術は日進月歩だ。こんな目標を与えられたスタッフが、苦慮したことは、想像に難くない。バッターボックスに向かう打者に、「ホームランを打って来い」というのにも似ている。一年アドバンスを保つには、技術、価格両面で、よほど画期的なハードを作らなければならない。

「カラーテレビゲーム」に続いて、ファミコン開発の責任者に任命された上村雅之は、アップル・コンピューターなどに使われていたCPU－6502を基本に改良を加え、専用ICを開発することにした。CPUは、コンピューターの心臓部とも頭脳部ともいわれる最重要部品だ。

それまで、他メーカーは、テキサス・インスツルメント社のパソコン用CPUを使用していた。これで表現出来る色は、せいぜい16色。動きもぎこちない。

昭和五十七年、上村は、一枚の回路設計図を完成した。256×220に分割されたテレビ画面の画素のひとつひとつに対して五二色の制御が出来、また画像を高速に、かつ微妙にコントロール出来る能力を持っている、業務機なみのゲームを再現出来る家庭用テレビゲーム用、カスタ

ムチップ（CPU）である。高い開発力を持つメーカーでも、独自にICをデザインし、生産するには一年はかかる。

価格は、「カラーテレビゲーム15」と同じ、一万五〇〇〇円というラインが設定された。そこから割り出されたのは、カスタムチップのコストを二〇〇〇円に押さえなくてはならぬという結論だ。今はCPUも数百円という価格だが、当時はまだ高価だった。

チップ開発のために選んだ提携先はリコーである。半導体不況の中、リコーにとっても喉から手の出る注文だったが、二〇〇〇円という価格は、不可能に近い。山内はリコーに対して、二年間で三〇〇万個という保証台数を提示するよう指示した。

任天堂は、家庭用テレビ・ゲームでは「カラーテレビゲーム6」「カラーテレビゲーム15」で、一〇〇万個というセールスを経験している。ファミコンは、ソフトを変えて楽しむことのできる新型機だが、ゲーム15と同じ値段だ。一〇〇万個までは行くという読みは出来る。だが、いきなりその三倍の生産量である。賭けといってよい決断だ。

リコーは、任天堂の要求価格を呑んだ。これによって衝撃的な一万五〇〇〇円を切る価格が実現したのだ。バンダイで、ファミコンと同じものを作ることを前提に試算したところ、三万円を切るのは不可能と結論が出たそうである。つまり、「ハードで利潤を出す」という考えから他の玩具メーカーは、一歩も出ることが出来なかったのである。

ところで、このファミコン以外の製品の中で、玩具メーカー的発想から自由なセガのSG－1000だけは、価格的には同じ、性能もそこその水準だったのである。だからこそ細々とはいえ販売を続けられた。そして後、16ビット機の「メガドライブ」につながることになったのだが、「ベースボール」「ゴルフ」「ドンキーコング」など、業務用(アーケード)でヒットしたソフトを初期段階で次々投入した任天堂に対して、セガは後手に回り、決定的な敗北をきっしてしまったのである。

アーケード・ゲームの老舗であるセガが何故？　と、思われるだろう。内容は、第5章に譲るが、実は、セガにはそれ故の別な事情があったのだ。

●「アタリ・ショック」でビッグ・チャンス到来

ところで、当時の日本では、コンピューターのCPUは、「Z80」が主流だった。任天堂が選んだCPU－6502は、かなり特殊である。実は任天堂は、リコーに話をもち込む前に、シャープに提携を申し込んでいる。だが、これほどのビッグ・ビジネスになるとは思わなかったシャープは、「Z80」を使うことを主張して、交渉は不調に終わった。

「きめ細かい絵をスムーズに動かすには、6502は、Z80に優っていた。ユーザーが喜ぶゲームを作るには、最適だった」

と、任天堂はコメントしているが、他社製品との差別化の他に、本当はもっと大きな目的があ

った。CPU－6502は、アメリカのモス・テクノロジー社が開発したものである。もともとアップルⅡに使われていたのだ。

ファミコン開発時には、日本にはまだいい家庭用ゲーム・ソフトがなかった。業務用にはヒットがあったが、ゲームメーカーがドル箱ゲームのファミコン移植をすんなりオーケーしてくれるとは思えない。一番いいのは、アメリカのパソコン用ソフトを持ってくることだ。当時、ゲーム・ソフトの最も充実していたのは、アップルである。

他社との互換性を神経質に嫌う任天堂である。しかし、スタート時は、アップル・ソフトの移植を考えていたのだ。そのために、共通のCPUを使用したわけである。ここにも看て取れる、「いいソフト」に対する任天堂の姿勢が、どれほどシビアなものであるかは、後々、セガも含む他のメーカーとの競争でもはっきり現われることになる。

もし日本で売れなかったとしても、アタリVCSで家庭用ゲームの面白さを知ったアメリカでなら売れるだろう。CPUを一挙に三〇〇万個注文した英断の裏には、山内のそんな読みがあった。アップルのソフト移植を考えたのも、アメリカで売ることを考えてのことだ。ハードの性能から言えば、ファミコンはアタリVCSと比べものにならないほど優秀である。

だが、日本でファミコンが市場に出るのと相前後するようにアメリカでアタリの築いた巨大な家庭用ゲーム市場は、崩壊（クラッシュ）した。三〇億ドルを超えていた市場が、突然、なくなってしまったの

だ。「アタリ・ショック」と名づけられたこの出来事は、アメリカの経営学の教科書にも取り上げられるほど、有名な経済事件となった。典型的な、悪貨が良貨を駆逐してしまった例である。

アタリのハードが普及するとともに、ゴールド・ラッシュに群がる開拓者のようにサードパーティが参入、粗製ゲームが氾濫した。致命的だったのは、当のアタリ社のソフト開発能力までが低下してしまったことだ。プログラマーたちが、一獲千金を狙って退社し、VCS用のゲーム・メーカーを設立したためである。本家自ら、愚にもつかぬゲームを乱発し始めた。混乱した市場に、ノウハウも持たぬ他業種からまで、金脈を求めて参入し、いよいよゲームの水準が落ちていく。

そしてとうとう、ユーザーの信用をまったくなくしてしまった。「アタリ・ショック」は、任天堂を憂鬱にした。いつ同じ運命が、行く手に待っているか分からないのだ。が、同時に大きなビジネス・チャンスを、任天堂に与えることにもなる。

●市場管理の導入でソフト・メーカーを完全統制

アタリのショックは、絶対に避けなければならない。失敗を繰り返さないためには、どうすればいいのか？　それは、他の会社に勝手に、ファミコン・ソフトを出させないことである。任天堂は、その方法を研究した。

市場を他社に勝手に荒されないよう管理するには、ファミコンに法的保護を求めなければならない。社の弁護士や様々な法律研究家と検討を重ねた結果、任天堂の出した結論は「商標に頼る」であった。「特許権」「意匠登録」という手もある。だが、それには時間がかかる。市場で「商標」を確立すれば、著名ブランドにただ乗りする商法を禁止する「不正競争防止法」に、訴えることが出来るのである。「ファミリーコンピューター」「ファミコン」といった名前は、ごくさり気ないものだ。それだけに下手をすると、普通名詞になってしまいかねない。

そこでありとあらゆる場所と機会をとらえて、その名を任天堂と一体のものとして認識して貰えるように、世に訴えた。

「ファミリーコンピューター、ファミコンは任天堂の商標です」

ファミコン・ゲーム・カセットにさえ、パッケージ、取り扱い説明書、カセット本体の裏側の、三カ所にその一文が入れられた。またライセンス契約で刊行される関連書籍や雑誌、ファミコンキャラクター商品にも、必ずこの一文は添えられている。

だが、これだけでは弱い。半ば脅しともいえるような管理方法まで発表している。

もし、任天堂の許可を取らずにソフトを出すメーカーがあれば、ハードのバージョンを変更するというのだ。それ以降、他のメーカーのソフトは使えても、無許可メーカーのものは使用出来ないようにする。そんなことは技術的には難しく、たとえ実行しても「いたちゴッコ」に終わる

可能性が高い。が、任天堂の決意は伝わってくる。

任天堂は、次の三点を、ファミコン・ソフトを作るメーカーに要求した。

まず、ゲーム内容について任天堂の審査を受けること、年間の製作本数を三点までとすること、そしてROMカセットは、全て任天堂で作り、その際にロイヤリティを支払うこと。かなり厳しい条件であるが、結果的に、市場管理は大成功し、任天堂に巨大な利潤をもたらすシステムとなった。

「商標による不正競争防止法、そしてバージョン変更、これだけを盾に、我々はファミコン市場を守って行こうと考えたのです。誰に何といわれようと、その方針をかたくなに守って行こうと。それが奇跡的に成功したんです」

と、任天堂はコメントを出している。

だが、実際には、日本型の古い流通機構が、管理を可能にさせたといえる。一時玩具の流通総額の七〇パーセントが、ファミコン関係で占められる状態にまでなった。これが、どれだけ異常な事態か分かるだろう。たとえば寡占状態がよく問題になる、ビール業界でもキリンのシェアは五〇パーセントには達していない。それも、同種の商品の中でだけの話だ。それとは訳が違う。たとえば、食料品という業界全体で、単一の商品が七割に達するという状態を想像してもらえばいい。

そんな状態の中では、流通側は、任天堂の意向にそわぬ行為は自粛してしまう。メーカーとしては、流通を考えずに商品を企画することなど、出来ぬ相談である。つまり「ファミコンひとり勝ち」の構造が、一種の「権力」を任天堂に与えたのである。

もともとソフトとハードは、車の両輪である。たとえばVTR戦争で、松下・ビクター陣営のVHSがベータに勝ったのはソフトで差をつけたからだ。録画だけなら、どちらもそうかわりはない。が、レンタル・ビデオで借りられるのは、VHSばかり。結局、観たい映画のためには、VHSを購入せざるを得ない。

つまり、ソトフとハードは互恵的なものなのである。

東映が、Vシネマを製作するときに、ハードを作っているビデオ・メーカーにロイヤリティを支払うなどとは考えられぬことだろう。さらに、内容についてとやかく言うという事態は、考えるだけでもナンセンスだ。だが、ファミコンには、それを通用させているのだ。このため、市場管理は、ソフト・メーカーとの確執の原因ともなったのである。

●任天堂の鉄のしめつけに問屋も戦々恐々

「流通の壁」を、骨の髄から知らされたメーカーがある。後、スーパーファミコン立上がりのときに契約更新問題から、任天堂と確執を起こし訴訟にまで発展したナムコである。

この時期、ナムコはノー・ライセンスでゲームを製作し、自社のブランドを隠して、問屋に売り込みにいっている。が、どこも話に乗ってくるところは、なかった。
ナムコが、ゼビウスの成功でビルを建てたのは、有名な話だが、ファミコンで儲けたのは任天堂やソフト・メーカーだけでなく、問屋も同じである。ファミコンが、破竹の進撃を続けている最中、浅草橋界隈は新築ビル・ラッシュに沸いた。問屋が、任天堂のご機嫌を損ねるような真似が出来るわけがない。
現在のところ、ノー・ライセンスのゲームを生産し続けているのは、「ハッカー・インターナショナル」ただ一社である。ハッカーは、名前の通り巨大な任天堂軍に歯向かうゲリラ・ソフト・メーカーである。巨人に逆らう小さな天敵だ。
任天堂側は、公式コメントでは徹底的に戦うと宣言している。しかしハッカー側が公正取引委員会に、任天堂を提訴したのに対して、任天堂側から訴訟などの目立った動きはない。任天堂は、コメントとは裏腹に「問題にしていない」のである。
現在は、ハッカーについて訊かれると、山内は、「この世界、ゴミみたいな奴は、たくさんおるんや。顕微鏡で見なわからんようなのを、いちいち気にかけてたらキリがない」と、答えるのが常である。
ハッカーがリリースしているのは、いわゆる「アダルト」ものである。巨人にとって、煩い蝿

のような存在かも知れない。だが、逆の見方も出来る。

任天堂にとっては、ハッカーの存在は、「うちの市場管理が、こんなメーカーの横行を押さえているんですよ」と、世論に訴え、自社による市場操作を正当化する理由のひとつにもなるのである。

ナムコのような大きな企業が、ノー・ライセンスに本腰をいれぬ限り、任天堂は放っておくだろう。一説によると、本腰をいれて裁判をすると、任天堂が負けるとも言われている。そんなことは任天堂ばかりか、ハッカーも望まぬだろう。ノー・ライセンスがオーケーになれば、ハッカーの得ている「旨味」もなくなる道理だ。

——★5章★——

濡れ手で粟のファミコン商売

任天堂造弊局誕生

エクセレント&エキセントリック
任天堂の二つの顔

●ソフトのヒット、ファミコン普及で市場は一挙に拡大

「ワン・ハード・メニィ・ソフト」、つまりひとつの機械に対して、多くのサードパーティが参入してこそ、ゲーム・ビジネスは広がるのである。

だが、ファミコン立上がり期には、まだ先行きが不透明である上、厳しく商標を守りロイヤリティ契約を結ぶことを最初から要求するファミコン・ソフトを作るメーカーはなかった（もともとソフトもハードも自社で独占販売するつもりだったというのが、任天堂の公式コメントであるが）。

好調なファミコンの売り上げを見て、任天堂のサードパーティへの参入呼び掛けに、他メーカーも腰を上げた。ファミコン用プログラム言語ファミリーベーシックの開発で関係のあったハドソンと、業務用ゲーム機の開発を通じて深い関わりのあった業務用ゲーム大手のナムコである。

ハドソンからは「ナッツ&ミルク」「ロードランナー」が発売された。その結果「ロードラン

ナー」は、大ヒットを飛ばした。

ハードの普及が一二五万台という時代に、一〇〇万個を売り切ったのである。この業績によって、ハドソンは前年比四倍、五三億四〇〇〇万円の売り上げを記録した。さらに昭和五十九年九月より、次々と業務用ソフトをファミコンに移植し始めたナムコからも、ミリオン・セラーが出た。同年の十一月八日に発売された「ゼビウス」である。

ゼビウスは、傑作ゲームとして、すでに熱狂的なファンを持っていた。ゼビウスをやれるからファミコンを購入するという、ゲームマニアが続出した。サードパーティの参入は、ファミコン・ハードの普及にさらにドライブをかけるという、好結果を生んだのである。

この時期に任天堂の方から声をかける形で参入したサードパーティは、ナムコ、ハドソン、それにタイトー、カプコン、ジャレコ、コナミの六社である。これらの会社は、六大国と呼ばれ、これ以降ファミコン市場に参加したサード・パーティとは比べ物にならぬ有利な条件を与えられたのである。年末年頭の玩具商戦は、ファミコン一色になった。

●黙っていても金が入る、ファミコンは打ち出の小槌

昭和六十年にはいると、さらにエニックス、アスキー、バンダイなどが参入してきて、サード・パーティは、どんどん増加し始めた。

当時のパソコン・ソフト業界は、大きな資金がなくとも開業が可能だった。原価の、ほとんどが人件費だけだからだ。しかし、人材も資金も、多くを必要としないだけに競争者も多く、儲けの薄い商売でもある。パソコン用のソフトでは、売れてもせいぜい一万本といったところだ。そこへいきなり数十万の単位で売れるソフトが、誕生したのだ。

まさにアメリカ西部の開拓者が、金を発見したような騒ぎになった。ゴールド・ラッシュである。次から次へと参入してくるメーカーから続々リリースされるゲームの中には、粗製濫造の、いわゆる「クソ・ゲー」と呼ばれるお粗末なものも多かった。が、ブームの熱気の中で、つまらないゲームまで十万の単位で、飛ぶように売れた。まさに黄金時代だった。

傑作は、生まれにくいものである。絵も小説も音楽も映画も九九パーセントは屑だ、といわれる。世に、あふれたファミコン・ゲームも同じことだ。しかし、アタリ・ショックの教訓から生まれた、市場管理には、ソフトの品質を落とさぬという目的があったはずだ。が、それはほとんど役に立っていなかったのである。

市場管理が大成功と述べたのは、ソフトの「質」を支えるのではなく、任天堂の高収益を支える完璧なまでのマシーンとしての機能についてなのである。

ファミコン・ゲームは、初期に参入し、自社ラインでの生産を許されたメーカー以外、任天堂のOEM（相手側ブランド生産）だ。メーカーは、ゲームの企画段階で任天堂の許可を取り、任

天堂の生産ラインのスケジュールに乗せてもらうことになる。
メーカーが、プログラム・マスターをフロッピー・デスクで納品すると、任天堂が、それをROMに焼き、基盤に載せてカセットとして生産する。それを受け取って、メーカーは流通に流すのだ。つまり、任天堂は、ゲーム屋すべての胴元である。
しかも条件面で六大国と一般メーカーの間に大きな差別が存在していた。六大国の作るゲームは、無条件で生産ラインに乗る。自社で生産ラインを持つことが許されている、ナムコのようなメーカーもある。それに対して一般のメーカーは、年間三本だけしか製作が出来ない。ロイヤリティも全く違う。
一般ソフト・メーカーが、カートリッジ製作費として任天堂に支払うのは、一六〇〇円から一八〇〇円と言われている。原価は、六〇〇円から八〇〇円。つまり任天堂が懐にいれるのは、一〇〇〇円程度なのに対して、この当時の六大国は、二〇〇円程度だったといわれている。もちろん、任天堂自身も、ソフト・メーカーである。この場合は、純原価がかかるだけである。
一般のメーカーは、任天堂にロイヤリティを吸い上げられた残りから、ソフト製作費、パッケージ代、そして利益を出さなければならない。六大国や任天堂自身が競争者なのだから、販売価格を、むやみに高くは出来ない。だからといって、パッケージ代は、そうそう削れない。利益がなければ、やっていけない。皺寄せがくるのは、製作費というわけである。

普通、ソフト・メーカーが手にするマージンは、ゲーム一本につき、七〇〇円から八〇〇円といわれている。それに対して「胴元」の任天堂は、焼き付けるだけで一〇〇〇円が懐に転がり込むのだ。

任天堂側は、消費者にとって魅力のないゲームの氾濫を嘆き、市場管理の必要を訴える立場と、「ソフトを作るのはメーカーの勝手。独禁法上も、口をはさむのは問題がある」という立場とをうまく使いわけた。こうして、玉石混交のゲーム・ソフトを受託生産し続けたのである。もはや打ち出の小槌を手にしているといってよい。どんなソフトだろうが、請け負えば一〇〇〇円儲かる。お札を刷っているのも同然である。これが、一本一万円近い、現在のスーパーファミコン・ソフトでは、任天堂には二〇〇〇円が落ちる。まさに「任天堂造幣局」である。

●ファミコンは商品から社会現象へ

時ならぬゴールド・ラッシュに混乱するソフト市場に、「スーパー・マリオ・ブラザース」という傑作が送り出されたのは、昭和六十年（一九八五年）の九月である。

ご本家「任天堂」が、満を持してリリースしたものだ。キャラクターが、画面上をアスレチックのように自由に動き回る。というのが開発のコンセプトだった。視覚、聴覚の情報によるテレビ・ゲームに、肉体的快感までを盛り込もうと工夫されていたのだ。

「これが他のメーカーの開発したものでなくてよかった。おかげでファミコンは当社のものだ、と大きな顔をしていえるのですから」

と、任天堂が得意気にコメントするように、「スーパー・マリオ・ブラザース」は、発売以来数カ月で、二〇〇万個を突破する。

沸騰するファミコン・ブームは、他のメディアまで巻き込んでいく。

同年の六月から「ファミリーコンピュータマガジン」という初のファミコン情報誌を出していた徳間書店が「スーパーマリオブラザース完全攻略法」という、いわゆる「攻略本」を出す。これが二カ月で、六〇万部を売るベストセラーになり、当時、出版界で話題になっていた「アイアコッカ」を抜いて、発行部数年間一位に輝いたのである。

出版の世界は、ファミコン色が氾濫した。徳間の柳の下の泥鰌(どじょう)を狙う同種の本が、三〇種以上も書店に並んだ。「ファミリーコンピュータマガジン」本誌も、十二月号で六〇万部に達した。この動きを見た、角川書店やJICC出版局も、ファミコン専門誌を創刊した。マリオに便乗したキャラクター商品も街に溢れた。

昭和六十年の暮れは五十九年を凌ぐ熱気が、ファミコン周辺を包んだ。そしてついに、当初、任天堂が最終目的としていた六〇〇万個を突破したのである。ファミコンは、ある意味で商品であることを越えた。社会現象となったのだ。

だが、それと同時に、様々な社会的な問題を引き起こすことになる。

●栄光の陰に累積し始めた矛盾

光がまばゆければまばゆいほど、影は暗くなる。うんざりするような、クソ・ゲームの氾濫に、消費者の目も厳しくなり、一時は熱狂に支えられ、出せば三〇万本売れたほどのソフトにも、人気のあるものとないものに差が付き、売れないものが出始めた。

それに対して、ファミコン・ブームが加熱するにつれ、ハードの供給が追い付かなくなった。それが原因で、悪名高き「抱き合わせ販売」が起きることとなった。つまり、ファミコン・ハードは、不人気ソフトと一緒でなければ売ってくれないのである。

ゲーム・ソフトの流通システムは、基本的に「買取り」である。全て、返品はきかない。製品は、メーカーから五五パーセント前後の掛け率で問屋に流される。さらに問屋から小売店へというルートだ。地方などに流すために、二次問屋が介在することもある。発注は、見込みで行われる。

取引実績を作りたいために、問屋は、メーカーに対して、売れそうもないソフトでも一定量ずつ発注することがある。さらに売れると見たソフトは、追加発注しても、次の納品が遅れるので、最初に発注するとき多めに発注する。同じことは小売店から、問屋に対しても行われる。

この見込み発注に失敗した商品が、不良在庫となる。問屋で抱えてしまった在庫は、バッタ屋に流す以外に売りさばく以外方法がない。二〇〇円、三〇〇円といった捨て値で、取り引きされるゲームソフトも出てくる。

在庫リスクの大きな商品であるために、とに角、売るためにはなり振りかまわない。ジョーカーを、消費者に回すしかない小売店となると、「お楽しみ袋」などというものを作る。一〇〇〇円均一で、一万円相当の品がはいっているなどという、あれである。「ファミコン・ソフトのつかみ取りセール」などというものまで登場する。

このあたりの仕入れ方は、ひと山いくらの世界である。いくらのものを何個くれといったような、大雑把なものだ。だが、「お楽しみ袋」や「つかみ取りセール」はまだ無理やりに押し付けるわけではないので、不公正なやり方ではない。

しかし、問屋も小売店も、バッタ屋ルートなどに流したくはないのは同じ思いだ。そこで、「抱き合わせ販売」という、違法な商法が横行することになる。「一対四」「一対五」という符牒が、玩具流通業界で飛びかった。「一対四」といえば、それはハードに売れぬソフトを四個つけて販売するということ。「一対五」といえば五個だ。

任天堂が、意図的にハードの品薄状態を作っているのだという噂も絶えなかった。任天堂は、どんなソフトだろうと作ったその時点で、一〇〇〇円儲かる。

末端で、ハードや人気ゲームとの抱き合わせが行われようと、つかみ取りセールに出されようと、すでに任天堂は、そこからの利益はとっくに頂いているのだ。リスクは、流通のみにしか存在しない。とに角はけてくれればいい。というのが任天堂の本音だ。

もちろん、任天堂が抱き合わせ販売を、指示したなどということはあり得ない。が、見て見ぬ振りをするだけでなく、不良在庫で困っている問屋のために、任天堂が出荷調整をして助けてやることは十分に考えられるのだ。

というのも、初心会グループのような任天堂に近い大手の問屋ほど、バッタ屋ルートに流すという手が使いにくいからだ。他の問屋にしめしが付かないし、サードパーティの手前もある。そうなると、廃棄処分にするか、抱き合わせ販売しか手がない。

●ついに公正取引委員会から排除勧告

「売れるソフト」と「売れないソフト」の差は、一時を追ってどんどん両極端に分化していった。昭和六十一年の二月に、今や「マリオ」と並んでファミコン・ソフトの代名詞となった、エニックス「ドラゴンクエスト」が登場する。ファミコン初のロールプレーイング・ゲーム（RPG）の登場である。

三カ月で初回ロット七六万本を売り切ると、たちまち一〇〇万本を突破。最終的には一三五万

まで達した。翌年発売の「ドラクエⅡ」は二三〇万本、昭和六十三年発売の「ドラクエⅢ」三四〇万本。

次の年、「ドラクエⅣ」発売日、おもちゃ屋の前に並んだ行列は、全てのテレビ局のニュースで紹介した。初日だけで一三〇万本完売。トータルで四〇〇万本を売った。

ドラクエ人気に支えられて、一四〇〇万台普及し飽和状態と見られたファミコンのハードの方も、一五〇〇万台を突破した。

「マリオ」「ドラクエ」を筆頭に、ナムコの「ファミリースタジアム(ファミスタ)」、スクゥエアの「ファイナルファンタジー」、バンダイの「SDガンダム」、コナミの「ツインビー」などが定番化した。

が、このような巨大なヒット・ソフトの誕生が、一方で、他のソフトが生きる余地をなくしていった。定番以外、名の知られぬ新作ソフトは見向きもされない。しかも、ゲーム・フリークスたちを満足させるためにゲーム自体が複雑化し、攻略するのに時間がかかるようになり、他のゲームなどやっている間がなくなる。

「ドラクエ」や「マリオ」のような超人気ソフト以外は、タイトルひとつ当たりの販売本数が激減し始めた。

昭和六十年に売り出されたのは、六八タイトル。ソフトのROMカセットは、二〇〇〇万本が

売れている。一番本数の脹れ上がった六十三年は二五〇〇万本だが、タイトル数は一四一にまで増えている。翌六十四年は、タイトル数は一四七に増加したのにROMカセットの本数は二一〇〇万本。一タイトル平均では、昭和六十年の二九万本から六十四年の一四万本まで、激減している。

この平均本数の中には、一タイトルで四〇〇万本という「ドラクエ」のようなモンスターも含まれているのだ。新作ものは、よくて三、四万本、へたをすると一万本も売れないという状態に陥ったのだ。流通に、ゲームソフトの凄まじい量の滞貨が積み上げられることになった。抱き合わせ販売は、ハードとソフトだけでなく、売れるソフトと売れないソフトのセットという形でも行われるようになる。

スーパー・ファミコンが発売される直前、平成二年十月十二日には、ついに、公正取引委員会から、玩具問屋九社に対して「抱き合わせ販売」に対する排除勧告が出されたのである。

●オモチャメーカーが世界のソニーを抜く超優良企業に

日本全土の全ての学童、ヤングから大人たちまで巻き込んだファミコン騒動の中で、任天堂の業績は驚異的に伸長する。

ファミコンの立ち上がり期にあたる昭和六十一年八月決算では売り上げ一一八〇億円弱、経常

利益三八〇億円強であった任天堂の実績は、スーパーファミコン投入直前までの期である、平成二年三月には売り上げ四四〇〇億円、経常利益一一〇〇億円に達する。

昭和六十一年の全売り上げが、利益に等しくなったのである。経常利益で、日本のエクセレント・カンパニーの代表ともいえるソニーの十四位を抜き十三位にランキングされた。もっと驚くべきは、従業員ひとりあたりの経常利益である。

昭和六十一年から平成にかけて、従業員数はたいして増えていない。七〇〇人が八〇〇人になった程度だ。従業員数だけを見れば、中小企業レベルのままなのである。

因みに昭和五十年度にまで遡ると、総売り上げ七三億円に対して、従業員数六〇〇名弱。売り上げ高は六〇倍、従業員数は、一・四倍である。そのために、従業員一人あたりの経常利益は、平成元年三月決算で一億を超え、二年度には、一億六〇〇〇万円（現在は一億八五〇〇万円）に達した。

経常利益、同期トップのトヨタでも、従業員ひとり当たりでは、約一〇〇〇万円に過ぎなかった。

三洋経済研究所の平成二年三月の財政分析データで、他の企業（対象全銘柄一八三三社）と比較して、任天堂を以下のように評価した。

収益性1位、安全性1位、効率性3位、成長性1位、生産性1位。もちろん財政分析総合1位

だ。

任天堂は、「玩具メーカーは、大企業になれぬ」という産業界の常識を完全に覆したばかりか、日本を代表するエクセレント・カンパニーに育ったのである。

弱い者イジメも任天堂のお家芸

任天堂は、エクセレントな企業になったが、エキセントリックな企業でもある。単一商品で、日本を代表する企業になったというのは他に例をみないので、それも当然といえば当然かも知れない。

九九パーセント、ファミコン、スーファミという商品に頼っている以上、そうならざるを得ないのかも知れないが、自己の花園に近づこうとする者を、厳しく排除してきた。この方針に対しては、断固たる確信を抱いているのである。

なにしろ、「当社は『一強皆弱、娯楽の世界にナンバー2』は存在しないという方針を持っている」というのが、任天堂の公式コメントなのである。

「家電業界は、競争共存で市場開発をはかっていく。だから大変なクロスライセンスが横行する。比較的持ちつ持たれつで、どこの家電メーカーもほぼ同じような機能を持った製品を同時期に発売出来るような体質です。我々にそんな発想はない。我々はずっとひとりでやってきたのだ

から、自分たちで開発してきた技術は自分たちで製品化し、自分たちでビジネスにします」
「我々はファミコンという製品で初めてシステム商品に出会いました。ハードとソフトがある、そしてオプションで機能の拡張が出来る。
それ以前はすべて単体商品で、それはある意味で自転車操業的でした。ひとつヒットを出しても、それはもう後につながりません。ですからもう次から次へと、さらなる独創的なものを求めて開発に追われて行くわけです。発展性が無い。ところがシステム商品になると、ゆとりが出来る。次の展開はどうしようかという、自分たちの戦略によって持続させることの出来る市場を形成できるわけですよ。これは自信につながる。
わが社はファミコンの市場に九九パーセント近いパワーを注いでいます。常識家にいわせれば、これは企業としては非常に危険ということだけれども、我々としては、このシステム商品というものに非常な自信があるわけです」
とに角、金鉱を掘り当てたのだ。銃を持ってガードしようとするのは、無理ないことかも知れぬ。だが、
「ユーザーのためを思えば、ハードは一種類で、競争はソフトの方でガンガンやればいい」と、いう発言になると、あまりに我田引水過ぎるのではないかと疑問が湧く。
ゲーム・ソフトという巨大な利権を生んだファミコン・ハードを握り、ソフトのOEM生産と

いう切り札による市場管理が存在する中で、本当の自由な競争など存在するだろうか。現実に、サードパーティは、任天堂に対する一種の恐怖を持っている。任天堂としても、「戦略として」あきらかにコワモテを演出している節がある。

ソフトメーカーは、ゲームを発売するには、次のような手順を踏む。

まず、任天堂のサード・パーティとして任天堂と、契約を完了させ、ハードの仕様をオープンにして貰う。自社に機材がなければ、開発ツールを任天堂より購入する。そしてOEM契約を結ぶのである。最低ロットが一万本だ。めでたくサードパーティになれば、立ち上げようとしているゲームの内容によって容量と、発売時期を決める。それを任天堂業務部に連絡する。その段階でのROM基盤の価格（半導体市況によって変動する）と、ラインのスケジュールを相談するのである。

この辺りから、任天堂の「サードパーティいじめ」が始まる。本来、独禁法の絡みで、どんな内容のゲームであっても、任天堂は作るのを拒否できぬのが建て前だ。

「ゲームの内容に比べて、ちょっと生産本数が多いなと判断されたら、『もういっぺん相談してみたら、どうですか』と、関西弁でネチネチ言われるんです」

ソフト・メーカー勤務のOLの話である。

「私の上司なんかも相当ネチネチやられてるみたいですね。任天堂からの電話になると、いきな

り『すみません』の回数が増えるんで、いっぱつでわかります」
さて次は、このOLとは別のメーカーの社長の話である。そのメーカーは、ファミコンで中くらいのヒットを飛ばしたゲームを、メガドライブに移植したものを発売した。
ところが、そのとたん、それまでは社長が京都の任天堂本社に行くと、りっぱな会議室に通されていたのに、玄関脇の、鉄パイプが剥き出しの部屋にかわったというのである。
そして担当者に、「最近、お宅、ずいぶん儲かっているようじゃ、ありませんか。セガさんのソフト、売れてらっしゃるんでしょう」――そう、ネチネチと言われたというのだ。
殺風景な部屋で、冷や汗を拭く社長の姿が見えてきそうだ。
ファミコンのソフトをメガ・ドライブに移植した。という話に、任天堂が難色を示すのは当然といえば当然、とも思われるだろう。
が、その逆も、任天堂は厳しく規制しているのである。セガを始めとした他メーカー用のソフトは、発売後三年間は、ファミコンに移植出来ないのである。暗黙の了解事項となっている。
他社でヒットしたソフトなら、ファミコンだけしか持っていない人も、大いに興味をひかれるに違いない。任天堂が、シェアの九〇パーセントを押さえているゲーム機器界の状況を考えれば、単純に計算してメガドライブの一〇倍は、売れる勘定である。
他社のヒット作品をファミコンのソフトに取り入れることは、ゲームのレパートリーを広げる

ことになり、ユーザーにも喜ばれ、ソフト会社も自社も儲かり、いいことずくめであるはずだ。が、それに対してさえ、規制を加えているのだ。

ネチネチくらいならいい方だ。ＯＬの話の続きである。

「日電ＨＥ（ＰＣエンジン）やセガとも付き合いのあるような目をつけられたメーカーなんかは（まさにさっきの社長がやっているようなメーカーである）、ラインがいっぱいなんで、とか言われて納期を遅らされたりすることもあるそうです。普通三カ月で納品されるところが六カ月、返事もくれなくて、ようやくアップしたと思ったらドラクエ発売の直前だったり」

巨大な人気ソフトと同時期にされては、自社のソフトなど吹っ飛んでしまう。

やはり、セガと付き合い始めた別メーカーの社長は、それが任天堂にばれるのを怖れるあまり、ノイローゼになった。セガに、「そちらに任天堂の探偵社が調査にいっているでしょう」と、何度も電話をかけた。

驕りの見え始めた任天堂
誤算の連続で上昇気運にかげり

●期待はずれに終わったディスク・ドライブ

「システム商品」と任天堂自ら言うファミコンだが、今のところアッセンブリの方は、思惑通りには普及していない。
ハドソンと共同で開発した「ファミリーベーシック」は、ファミコンにキーボードをつないで、ゲームの代わりにプログラム言語の「BASIC」を組み込んだカセットをセットし、パソコンとして使おうというもの。しかし、これはかなり力を入れて宣伝したにもかかわらず不発に終わった。いかにも機能が、中途半端だったからだ。
マリオやカメなど任天堂キャラクターを使ってゲームを作れるというのが、「売り」のひとつだったが、ごく簡単なものしか出来ない。音楽システムは、音階を並べて音を出す程度。ワープロシステムは、漢字が使えぬので、お遊び。ファミコンの熱気の中で四〇万台ほどが売れたが、結局は、忘れ去られてしまった。

「任天堂は、今後ディスクでしかゲームを発売しません」「ディスクライターは年内に、一万カ所設置する」

勇ましいラッパとともに売り出されたのが、昭和六十一年の二月に登場した「ディスクシステム」だ。「ディスクシステム」は、ROMカセットの差し込み口に、ディスクドライブをつなぎ、磁気ディスク（フロッピーディスクとは別）でのゲーム供給を可能にしたものである。定価一万五〇〇〇円だった。

「ディスクシステム」は、消費者に爆発的に受けるはずと、任天堂は考えた。ファミコン・ソフトの氾濫が、当時の半導体市場を押し上げ、ファミコン発売当時は、三〇〇〇円代だったソフト価格は、五〇〇〇円代が主流になっていた。子供の小遣いでは、そうそう何本も買えない。半導体を使わないディスクで、ソフトを供給できれば、大幅に販売価格を下げることができるのだ（任天堂から発売された、ディスク専用ゲーム第一弾の「ゼルダの伝説」は、二六〇〇円）。それに、ディスクは当時のカセットの三倍の容量を持っていた。その大容量を生かした斬新なゲームを作ることが出来る。

さらにユーザーが購入したゲームに飽きたら小売店に設置された「ディスクライター」という装置によって、一回五〇〇円で書き換えることが出来る。子供のお小遣いでも、十分、手が届く。任天堂にもメリットは大きい。この頃、ファミコン・ソフトには「中古市場」が形成され始

めていた。

当然ながら、ここに任天堂が介入する余地はない。鉄の管理が崩れる可能性がある。巨大な堤でさえ蟻の一穴から崩れる。いや、すでに蟻とはいえない規模だ。

最大手の「明響社」などは一〇〇店舗を越えるフランチャイズ展開をしている。だが、ディスクライターを採用すれば、結果として、中古市場まで任天堂は、手に入れるのと同じことになるのだ。

実は、任天堂が、ディスクシステムに一番魅力を感じたのは、そうすることで消費者と直接に結び付き、これを機会に、ソフト・メーカーに、いよいよ厳しい鉄の輪を嵌めることが出来るという点だった。

ディスクシステムを動かす基本ソフト（OS・技術資料）を提供するのを盾に、ソフトの著作権を折半にする契約をソフト・メーカーに強要したのである。しかも買き換え機「ディスクライター」に登録するゲームの種類は、任天堂自らが選定するというのである。

「ディスクカードは任天堂しか作れぬので、完全にサードパーティを任天堂のコントロール下に置くことが出来る。しかも、おもしろくないゲームは、ユーザー自身の自由意思によってディスクを書き換えて駆逐されるので、技術力のないソフトメーカーは、自然淘汰され、質が高まる」と、任天堂は高言していた。

鳴り物いりで登場した専用ゲーム「ゼルダの伝説」の人気もあり、ディスクシステムは、立ち上がりは好調だった。発売日が平日だったこともあり、子供のかわりに玩具屋に並ぶお父さん、お母さんの姿が目立ち、また社会的な話題を呼んだ。

しかし初年度で二二四万台を売ったディスクシステムは、二年目は七五万台、三年目二九万台、四年目十一万台と、漸減していく。

ファミコンが生まれるまでは、任天堂にとって一〇〇万台といったら超大ヒットだ。だから商品としては失敗とはいえない。だが、思惑が外れたのは確かだろう。

ゼルダに続く、第二弾の専用ゲーム「謎の村雨城」が、不人気だったのも響いた。ファミコンの人気を決定づけたのは、「ゼビウス」などのサードパーティから供給されたソフトだ。

だが、ディスクシステムでは、ファミコンで六大国に許していた自社製造などの特権を一切認めなかったために、開発力のあるハドソンやナムコが参入を見合わせた。これ以降、任天堂と有力サードパーティとの間が、ギクシャクし始め、ハドソンはNECと組んでPCエンジンの開発に手を貸し、ナムコとは後述する「テトリス問題」まで含めて訴訟合戦に発展していくのである。

六大国ばかりか他のメーカーも、あまりに厳しい契約条件に、ディスクに熱意を持たなかった。そのために、彼らの中からも、人気ソフトが生まれなかった。

しかも皮肉なことにディスクでなければ開発が難しいと思われた本格的RPGが、「ドラクエ」

で実現してしまう。大容量ROMカセットが、開発されたのだ。

ディスクシステムは、流通にも嫌われた。ソフトが低価格であれば、それだけマージンが減る。ディスクライターによる書き換えは、五〇〇円。小売店が手にするマージンはたったの一〇〇円。場所ばかり取って効率が良くない。任天堂と小売店の直接取り引きになるので問屋は蚊屋の外だ。

流通やメーカー側にデメリットが多すぎたことと同時に、任天堂にとって意外なことには、消費者の側からも、ディスク・システムはあまり好評ではなかった。ゲームをプレイするとき、ディスクは、ハードの側が情報を読み取るのに時間がかかり、気持ちが殺がれてしまうからである。

結局、ディスクシステムは、主流にはなり得なかった。ディスクだけで供給するといっていた任天堂自身が、「スーパーマリオブラザース3」は、ROMカセットで供給した。

●鳴り物入りのネットワーク構想も尻すぼみ

「ディスクシステム」には、もうひとつ大きな狙いがあった。任天堂は、広告代理店の電通と組んで、このシステムをコアとしてファミコンネットワークの組織化をも狙っていたのである。

ディスクファックスというモデムアダプタを用い、ディスクシステムを装着したファミコン同

士を電話回線で結べば、パソコン通信のシステムと同じものが、きわめて価格が安く実現出来るわけだ。システム全体で七〜八万円だ。パソコンのシステムなら最低でも三〇万円はかかる。当時六〇〇万台も普及していたファミコンを端末としてネットワーク化すれば、それだけで日本最大のニューメディアが創出される。

任天堂は、通信ネットの面白さを理解して貰おうと、ディスク用のゴルフゲームを開発して発売した。自宅でスコアを記録したディスクを玩具店に持っていき、玩具店がそれをビデオファックスにかけると、自動的に任天堂本社に送られ、ランキングが計算されデータが戻ってくる。ディスクとビデオファックスが家庭に普及すれば、自宅で、離れたプレイヤー同士がプレイしたり情報を交換したり出来ますよ。というPRのためである。

このゲームをゴルフにしたのもミソだ。親の方も参加させようとしたのである。ファミコン・ネットで巨大な情報インフラが現出すれば、様々な情報サービス、ホームバンキング、ホームトレーディングなどホーム・オートメーションが、可能になる。任天堂はネットワーク企業として君臨し、サービス提供企業を管理していけばいい。という考えだ。

が、その構想は、構想のみに終わった。確かにファミコンは、ボードを装置すればパソコンになる。

ハドソンと提携した「ファミリーベーシック」は、その機能に着目したものだし、ネットワー

ク構想も同じだ。だが、ファミコンにしてもスーファミにしても、やはり「子供のもの」というイメージが強い。これをこのままの形で、ゲーム以外のものに利用するというのは、無理があるのではないか。

かなり以前に、墜落した飛行機の中に、模型飛行機の天才的設計者がいて、壊れた部品を組み合わせて飛行機を作ってしまうという映画があった。同乗者たちは、主人公が飛行機の技師と知って喜ぶが、模型と分かり大いに落胆する。模型も本物も、原理は同じなのにである。だが、この気持ちは分かろうというものだ。イメージというものは、大切だ。

大人は、誰しも、息子の「遊び道具」を前にして、目を血走らせながらビジネスをする気にはなれないだろう。ファミコンは、あくまでICを利用したゲーム機なのだ。

そういう意味では、今年(平成五年)、映画「スーパーマリオ」の公開と同時に発売される(六月二十一日)「スーパースコープ」というアセンブリは、相当なヒットをするだろう。バズーカ砲のような形の武器で、カセットで提供される画面をターゲットにして撃つというものだ。四十年代にヒットした光線銃の応用であるのは、いうまでもない。

ネットワーク構想などという「夢物語」ではなしに、玩具として足が地についた企画である。

―――★6 章★―――

覇者任天堂に挑み続けたセガ臥薪嘗胆の歴史

連戦連敗屈辱の中で、反撃ののろしをあげたセガ

●「スーパーファミコン敗る」の衝撃報道

任天堂は、日本において平成二年（一九九〇年）末に、従来の8ビット型ファミコンに加えて、16ビットの上級機、スーパーファミコンを発売し、再び日本を熱狂の渦に巻き込んだ。

セガは、それに先行させて16ビット・ゲーム機「メガドライブ」を発売している。このセガのメガドライブに、スーパーファミコンが負けたという記事が、新聞・雑誌を賑わせたのは、平成三年の初頭である。

正確に言えば、スーパーNES（任天堂エンターテイメントシステム）と、セガ・ジェネシスの話である。つまりアメリカでのことだ。一九八五年（昭和六十年）にNESという名で、アメリカに進出したファミコンは、アタリショックで冷えきっていたテレビゲーム熱に再び火を点け、市場を席巻していた。

セガの8ビット機「マスターシステム」も健闘はしていたが、シェアは10vs1といったところ

だった。16ビットのジェネシスが、登場して差は縮まったが、任天堂の16ビット機が登場すれば、日本でそうだったように蹴散らされる可能性も高い。

一九九一年のクリスマス商戦での主力は、当然アメリカで発売間もない任天堂の新鋭機スーパーファミコン（スーパーNES）だと見られていた。ところが、最も売れたのはセガだったのだ。

わずかな差わずかな間だったが、任天堂の金城湯池だった家庭用ゲーム機の分野でトップの地位を得たのだ。これを最も喜んだのは、任天堂出身で、実質上セガのコンシューマー分野を育て上げた、駒井徳蔵であったのは、言うまでもない。

●ライバルへの道を決定づけた駒井の決断

駒井がセガに入社した昭和五十七年頃は、パソコンとゲーム機が錯綜していた時期である。日本電機の「PC－8000」シリーズが普及し始めた頃で、ホビー・パソコンという謳い文句で、「PC－6000」が発売され、玩具業界からは、ゲーム用のパソコンが次々投入されていた。また家電業界では、MSX構想が取り沙汰されていた。

MSX構想は、パソコン業界の仕掛け人、アスキーの西和彦が中心となってまとめたものだ。三菱電機、松下電器、カシオなどパソコンに乗り遅れた十数社が参加した。ハードの規格を統一

し各社互換性のあるソフトを供給して、先行するＮＥＣ、富士通、シャープの三社を包囲しようというプロジェクトである。

これに刺激されてセガの中にも、家庭用ゲーム・パソコンに進出しようという機運が醸成されつつあった。そこに、「カラーテレビゲーム」で、ノウハウを経験している駒井が入社してきたのである。

「渡りに船」というような形で、セガは、昭和五十八年、ＰＣ（パーソナル・コンピューター）事業部をスタートさせた。ＰＣ事業部を任された駒井が考えたのは、「作るならゲーム専用機として、コンセプトをはっきりと割り切ろう」ということだった。駒井は、自らパソコン・ショップを回ってみて、実質的にはゲームにしか用いられていないのを看破していたのだ。

任天堂が、「ゲーム以外の機能を切り捨てよう」と考えたのと同じである。コンピューターといえども、子供を対象とした「玩具」として考えられる任天堂流の発想といえる。

駒井のこの決断によって、セガが任天堂の最大のライバルとなる宿命は、決定した。ゲーム専用機は、子供をターゲットに置くことになる。価格は、相当に安くしなければならない。それに、もちろん、古巣の任天堂も、その分野に進出してくるという情報を、つかんでいた。

任天堂は、「カラーテレビゲーム」では、全く同一の構造を持つゲーム機の機能の一部を殺し、それを「6」として一万円以下の目玉価格で売り、一方の「15」に一万四八〇〇円の値づけをし

て元を取った。いわば「肉を切らして骨を切る」凄味のある作戦を用いたような会社だ。出す以上は、相当のディスカウント価格で勝負してくるはずである。対抗するには、思い切った定価を付けなければならない。

だが、PC事業部は、まだ出来たばかりだ。当時のセガの中では、主流からは外れた部署であったといってよい。新型ゲームに社運の全てを賭けている任天堂のように、CPUを特注し、三〇〇万個を保証するというような策はうてない。

駒井は、コスト・ダウンのため、ゲーム機の筐体を、ペーパーフェノール（特殊な紙）で作った。「紙を使ったゲーム機なんて」と、アーケード・ゲームを担当している部署からは冷たい眼で見られた。だが、「安くしなければ子供が遊べぬ」と、駒井はあくまで自分の方針を貫いたのである。

さらに、学習ソフトを開発した。当時、玩具の売れるヴォリュームゾーンは、二〇〇〇〇円であった。いくらコスト・ダウンしても、コンピューターは、そうそう子供が小遣で買えるものにはならない。

だが、「勉強に使う」となれば子供が親にねだりやすいはずである。「学習用として買って貰い、後は、ゲームソフトを売ります。この作戦は、必ず成功します」——駒井は自信を持って言い切った。だが、社内から返ってきた返事は耳を疑いたくなるものだった。

●苦心のSG−1000もマリオにKO

駒井に戻ってきたのは、「売るといっても、家庭用のゲーム機用のソフトなんてどこにあるんだ?」という言葉だったのである。

「セガは、アーケードで人気の高いゲームを沢山持っているじゃないですか。そのソフトを家庭用に移植すればいい」

「出来ない。何故なら、すべて権利を売ってしまったからだ」

家庭用ゲーム機に進出するつもりのなかったセガは、人気のあったアーケード・ゲームのソフト化権の大半をアメリカの家庭用ゲーム・メーカーに売ってしまっていたのだ。残っていたのは、買手のつかないゲームだけ。

PC事業部は、慌ててオリジナル・ゲームの開発を始めた。昭和五十八年七月、時を同じくして「ファミコン」と「SG−1000」は発売された。値段もまったく同じ一万四八〇〇円。因みにセガは、「SG−1000」本体にボードを付け、簡単なプログラミングを可能にした「SC−3000」も、二万九八〇〇円で一緒に発売している。SGが、「セガのゲーム機」、SCが「セガのコンピューター」というわけだ。

任天堂が「ファミコン」の目玉として同時に発表したソフトは、皮肉にも駒井の提案によって

行われた社内公募で見出だされた宮本茂の「ドンキー・コング」であった。
さらわれたピーチ姫を助けるために、転がってくる樽をかわしながら、ビルの最上階に陣取った暴れ者の「ドンキーコング」を退治に向かうというゲームだ。この主人公のキャラクターが、マリオとなる。アーケードでも高い人気を得た傑作ゲームだ。
これに対してセガが用意したのは、「コンゴ・ボンゴ」
転がってくるヤシの実をよけながら、ジャングルの奥に陣取る暴れ者のゴリラを追いつめていくというもの。つまり「ドンキーコング」のパクリである。これでは勝負にならない。
家庭用ゲーム機というリングにおける第一ラウンドは、準備不足から、いきなり強烈なパンチを食ったセガの一方的敗戦となった。次にセガが出したソフトは「サッカーゲーム」だ。これはかなりの人気を呼んだ。
「ＳＧ－１０００」は善戦し、一時「ファミコン」に迫った。が、ソフトのストックのないセガは、息が続かなかった。それでも辛うじてノックアウトを免れたのは、ゲーム機としての割り切りのよさと、ファミコンと同じ価格を設定出来たからだ。
一時本命と目されたバンダイの「アルカディア」も本家アタリの「アタリ２８００」も、またその他のメーカーも、ファミコン登場によってすべて家庭用ゲーム機から撤退せざるを得なかった。

もし、駒井によって「任天堂的発想」の血がはいらなければ、おそらくセガが家庭用の市場に投入したゲーム機は、パソコンに近いコンセプトでまとめられただろう。そして、他のメーカーと同じく販売中止に追い込まれていたはずだ。

メガドライブの開発もなく、セガは、あるいはバンダイと同じように任天堂のサード・パーティになっていたのかも知れないのである。つまりナムコと同じ型の企業である。そうなれば任天堂の言う通り、家庭用ハードは「シングル・ベンダー」の世界になっていただろう。

●運命を賭けた次世代ハードの開発

昭和六十一年、沸騰するファミコン・ブームの中で、セガの「SG－1000」をモデルチェンジした、「セガ・マークⅢ」は相変わらず苦戦していた。

マークⅢは、ファミコンを意識して、ハードの性能をライバルよりも少し上げたものである。だが、市場に確たる地位を築いてしまったファミコンの前では、その程度の差別は何の役にもたたなかった。ハードを引っ張るのは何といってもソフトだ。

ファミコン陣営は、任天堂自身が「スーパーマリオ」という絶対的な力を持つソフトを持つ上に、ブームに乗って力を持つサードパーティが次々とヒット・ソフトを投入してくる。市場の九割近くを押さえられている以上、セガに協力してくれるサード・パーティなどいるはずもない。

セガでもマリオに負けぬゲームを生み出そうと悪戦苦闘したが、どうにもならなかった。このまま同じリングの上にいても、勝負にならぬ。「スーパーマリオ」を研究して似たゲームを作っても、マリオを越えることは出来ない。

テクニカル・ノックアウトされる寸前に、セガは、ファミコンの方を向き歯ぎしりするのを止めた。目をユーザーの方に戻したのである。

マリオに勝つにはそれを越える、新しい魅力のあるゲームを作らなければならない。そのためには、次元の違う能力を持つハードを開発する以外ない。ゲーム機は、4ビットから始まり、8ビットにステップ・アップした。ユーザーは、必ず、より高度なものを求めるようになる。次は必ず16ビット機になる。

セガでは業務用に、「システム16」という16ビット・マシーンを開発し、他社に先がけて投入している。それを応用して、アーケード・ゲームに近いクオリティを持つゲーム機を開発しよう。そして今度は、人気ゲームを移植するのだ。必ずコンシューマーの、支持を受けられるはずである。

そう決した。

新16ビット機開発に関しては、ファミコン神話に学んだ方法も取り入れた。コスト・ダウンのためにCPUを大量発注する策だ。

アーケードゲームを、移植しやすくするために、選んだCPUは「システム16」と同じ６８０００。奇しくも、任天堂がファミコン開発時点ではアップル・ソフトを狙ってアップルⅡに使われていた「CPU－６５０２」を採用したのと同じように、当時のマッキントッシュやアミーガのCPUは、６８０００である。そちらのソフト移植もやりやすい。が、６８０００は、高価だ。

そこでシグネティクスという６８０００のビジネスに新規参入しようとしているアメリカ企業に絞って、交渉した。「マスターシステム」（マークⅢ・アメリカ版）は、アメリカで一〇〇万台をセールスしている。セガは、シグネティクスに一〇〇万本購入を保証し、最初の分として三〇万本を一括発注することで、市価の半分程度の見積もりを出させたのである。だが、難問は、どういう価格でどういう機能でまとめるかである。

16ビット機をめぐる両者の息づまる攻防

セガの16ビット機開発に水を浴びせた任天堂の発表

セガが、16ビット機の開発が佳境にはいった昭和六十二年（一九八七年）九月、突然、任天堂も16ビット機「スーパーファミコン」を開発していることが任天堂の地元地方紙「京都新聞」に発表された。来年夏にも、全国の店頭でデモンストレーションするという内容だ。

セガの開発陣はうなった。そのスケジュールだと、8ビット機と同じように、まったく同時期になる。いよいよコンセプトは難しくなった。任天堂が、どのようなハードを出してこようと、ビクともしない性能で、しかも価格も安くしなければならない。

結局開発陣は、定価を二万円程度に押さえるために、「回転・拡大・縮小」機能を省略、音声も生音声をデジタル化して取り入れるDSP（デジタル・シグナル・プロセッサー）技術を使ったPCM音源を諦めてFM音源を採用した。

ファミコンとは比較にならぬ性能を持ち、NECとハドソンが共同開発して発売されたばかり

の高級機「PCエンジン」をも凌ぐセガの16ビット新型機は、「メガドライブ」と名付けられ、昭和六十三年九月二十九日、皇居前のパレスホテルで、デモンストレーションが行われた。そして、十月二十九日、全国で発売されたのである。ソフトは「獣王記」「スペース・ハリアーII」など、業務用ゲームを移植した。

任天堂は、このすぐ後に本社で新16ビット機「スーパーファミコン」の試作発表会を開いた。最大の売り物は、「回転・拡大・縮小」機能とPCM音源。セガの弱点を突いたものだった。セガの開発陣は、さすがに青くなった。苦戦は必死である。

だが、すぐにも登場すると思われたスーファミの発売は、幾度も延期され、なんと二年後、平成二年正月だった。実は、任天堂に関する最初の京都新聞の記事は、NECとハドソンが共同開発した「PCエンジン」の発売直後だった。そして、試作発表が「メガドラ」発売の直後。

任天堂は、ライバル機登場に牽制球を投げたのだ。「本命のうちが、もっといいものを出す。お待ちなさい」とサードパーティと消費者に期待を持たせ、ライバル機の買い控えを誘う作戦である。

それにしても任天堂の16ビット機の投入が、何故発表以来二年半近くも遅れたのか。

任天堂側の公式の立場は、「全て予定通りだった」である。時期に関する記事は、マスコミが、勝手に憶測で書いたというのである。

だが、後に任天堂の技術陣も半ば認めたことだが、発表されたメガドラの性能が予想以上に素晴らしかったために、コンセプトの見直しが迫られたのである。任天堂は、メガドラの性能をあらゆる点で凌ぐために、安価に高度なDSP技術を提供する能力を持つ総合AVメーカー「ソニー」に接近することになる。

ここからCD－ROM機開発提携の話が持ち上がり、さらにそれを巡る「ソニー」「任天堂」のゴタゴタに発展していくのだが、この顚末については筆者の前著『ソニーが任天堂に食われる日』に詳しいので、そちらを参考にして貰いたい。

●屈辱的な山内発言に切歯扼腕の開発スタッフ

「スーファミ」の発売の延期がハード開発の遅れが原因だったとしても、任天堂に余裕があったというのも確かだ。セガやハドソンの思惑通りには「メガドライブ」や「PCエンジン」は、売れなかったのだ。

例の、「16ビット機がちっとも売れんのは、明らかにソフトが面白くないからです」という、セガにとって屈辱的この上ない発言を、山内に許すことになる（PCエンジンは8ビットなので、メガドラのみが発言の対象である）。

「スーパーマリオ」や「ドラクエ」は、知らない者がいないほどの著名度を誇るのに、そのよう

な話題を提供出来るような大ヒット作品がセガには生まれなかった。「業務機並」がメガドラの売りで、人気アーケード・ゲームの移植が行われたが、それでは手詰まりになる。セガとしても、家庭用のオリジナル・ゲームの開発に意を注いだ。

セガからの熱心な呼びかけで、ようやくサードパーティも参加してきた。「テクノソフト」が出した「サンダーフォース」は、八方向スクロールという新機軸を打ち出してきた。それまでのシューティング・ゲームのように一方向だけではなく、プレイヤーは、どの方向にも進むことが出来る。また画面も美しい。

セガの開発スタッフが、「やられた」と複雑な気持ちにさせるほどに、16ビット機の能力を活かしたゲームだった。それに刺激されたように、セガの開発陣からも「サンダーブレード」という傑作ゲームが出た。

だが、まだ巨大なヒットにはならなかった。業務用も含め、アクション、シューティングばかりのためでもあった。アクション、シューティングは、アメリカでは受ける。だが日本では、「ドラクエ」を頂点として、なんといってもロール・プレイング・ゲームが一番人気がある。しかし、セガにとって未知の分野だ。作るにはアクション、シューティングの三倍も時間がかかるというのに、「これは」という企画も立ち上がってこなかった。こればかりは焦ってもどうにもならなかった。その中で、あるいはメガドラが「大化け」したかも知れぬというソフトが、用意

されたことがある。ところが発売直前、任天堂に足をすくわれてしまった。

●人気ソフト争奪戦でも一敗地にまみれる

湾岸戦争のとき、日本から一番緊急に援助してもらいたい物資は、兵士の無量を慰める「ゲームボーイ」だというジョークが生まれたほどのヒット商品となった、ハンドルヘルド（携帯）型液晶モノクロゲーム「ゲームボーイ」が任天堂から発売されたのは、昭和六十四年四月だった。

スーパーファミコン登場のタイミングばかりに目のいっていた業界、マスコミは、虚をつかれた格好だ。

「テトリスというソフト。単純でわかりやすくて、子供から大人まで、男も女も、多くの人たちが楽しむことの出来るようなあのソフトが、ゲームボーイというハードウェアを短期間のうちにここまで伸ばして行くのに貢献したことは間違いないわけです」

と、山内が語るように、一カ月一〇〇万台を出荷したというゲームボーイ発売直後のブームを作ったのは、「テトリス」という傑作ソフトだった。上方から降ってくるブロックをうまく隙間のないように組み上げていくという、単純で奥深いゲームだ。

作ったのは、モスクワに住む連邦科学省研究員アレクシィ・パジトフである。彼は研究の合間に、『ゲームを作成するのが趣味であった。そしてある日、本人が、「世界中の人が喜んでプレイ

してくれるような、誰もが考えられるようでいて、しかも面白い」と語るゲームが誕生したのである。

「自分だけで遊ぶのはもったいない」と考えたパジトフは、友人にそのゲームをコピーして、プレゼントしてやった。友人は、そのまた友人にゲームをコピーしてやる。当時のソビエトには、「ゲームソフトを売る」という発想はなかったのだ。

そうやってコピーディスクは、いつか国境を越えてひろがった。それに目をつけたのが、イギリスの「ミラー社」というソフトメーカーだった。「ミラー社」は、ソ連の対外ビジネスの窓口「エローグ社」と交渉し、商品化権を取り、パソコン版「テトリス」を昭和六十二年（一九八七年）に、発売した。

アメリカの「アタリゲームズ社」が、その「テトリス」に注目する。アタリは、事務手続きの面倒なソ連からではなく、ミラー社から権利を取得した。

その孫版権に基づいて、業務機版テトリスを作製した。続いて子会社「テンゲン」を通じて、アメリカで販売されているファミコン（NES）向きのソフトを出した。

日本で「テトリス」を、一番最初に発売したのは「BPS」というソフトメーカーだった。「BPS」は「テンゲン」から、権利を取得したのである。

BPSは、昭和六十三年十一月に、パソコン用ソフトを出した。続いてファミコン用ソフトを

出すために、任天堂にマスターROMを預けたのである。ところが、このファミコン・ソフトが、翌十二月に発売されたのだ。異例ともいえるスピードである。

任天堂の意志が働いたのである。ラインに乗せるスケジュールを調節して、年末商戦に間に合わせたのだ。任天堂は、「テトリス」に大いに興味を抱いたのである。

その当時、任天堂はゲームボーイの準備におわれていた。このハードには、ゲームボーイが最適である。いや、絶対に必要だという結論に達した。テトリスの件に関して動くことになったアメリカ任天堂は、テトリス版権取得の方法を弁護士に研究させる。可能性はあった。版権の大本であるソ連から、直接版権を取得すればよいというのである。

実はこの時、BPSとは別に、セガも「テンゲン」から版権を取得して昭和六十三年十二月に自社のアーケード・ゲームに投入、翌年四月の販売を予定してメガドライブ用テトリスを開発、生産準備にはいっていたのだ。

だが任天堂は、セガの動きを横目で見ながら、一気に勝負に出た。

社会主義が崩壊し始めたとはいえ、長く染み付いた官僚的体質はなおらない。ソ連との交渉は、時間がかかる。交渉を任されたアメリカ任天堂社長・荒川實は、弁護士を連れてソ連に飛んだ。任天堂は、二〇億円、一説には三〇億円とも言われている条件をソ連に提示し、全世界に通用する家庭用テレビゲーム化権を獲得したのだ。

これに驚いたのは、アタリゲームズと子会社のテンゲンだ。昭和六十三年（一九八八年）三月米国・任天堂と任天堂を、著作権侵害でサンフランシスコの連邦地裁に提訴した。

この提訴に対して、五月に米国任天堂が、逆提訴。NES（ファミコン）市場にテンゲン、米国任天堂の二社からテトリスが販売されるという事態になった。実は、アタリが任天堂を訴えたのは、それが初めてではない。すでに独占禁止法違反で、米国任天堂を告発していた。

アタリは、日本の大手ソフト・メーカーのナムコが資本参加している。アタリ社と米国任天堂の法廷闘争は、実は、ナムコと、任天堂の代理戦争の性格を持っていた。

契約更新の機会をとらえ、六大国の特権を取り上げようとした任天堂に対して、ナムコは、昭和六十三年（一九八八年）一月に、京都地裁に、ファミコンに関する権利を保全するための仮処分申請をする。両社の、確執は泥沼だった。ナムコが、ノー・ライセンス製品のソフトを生産しブランドを隠して問屋を回ったというのは、この時期のことである。結局、流通を押さえている任天堂には敵わず、ナムコは特権を放棄して、契約を更改した。

米国での訴訟合戦も、任天堂が、全面的勝利をおさめた。一九八八年十一月、サンフランシスコ地裁は、テトリスの版権は「米国任天堂にあり」と判断を下し、テンゲン製テトリスの販売を禁止した。

出荷寸前の商品をストップし、アメリカでの訴訟の経過を見守っていたセガは、メガドラ版テ

トリスのリリースを正式に断念した。「人気の出てきたゲームを、後からきてぶん取るんだから、ひどい」と、セガは地団太踏んだ。

だが、自らも認めるように「うちの調査が甘かった」のである。

家庭用ゲーム界での驚異の成功について、「他の会社にとってはワン・ノブ・ゼムだったが、うちにとってはそれだけだったから」と任天堂は言っている。家庭用ゲームに賭ける任天堂の執念が、セガをはるかに上回っていたのだ。まだこの頃セガでは、業務機用の部門から、「メガドラ」の部門に移動になると、「飛ばされた」と言っていた。左遷意識があるくらいに、比重が軽かった。

ソフト化権の争奪戦で、セガが任天堂に負けたのはこれにとどまらない。

日本で、スーファミ版として販売された、「ポピュラス」（イマジニア）にしても、アメリカでは先にジェネシス版が出たのである。にもかかわらず日本では、遅れをとった。「シムシティ」を始めとしたマッキン、アミーガなどの人気ソフトは、ことごとく任天堂に奪われている。メガドラが、CPU－68000を採用したメリットは、任天堂の政治力の前に、少なくとも初期には、全く活かされなかったのである。

結局、注目を浴びて登場した16ビット新鋭機メガドラもファミコンのシェアを奪えぬまま、スーファミの登場によって、再び「SG－1000」の二の舞を演じることになるのかと思われ

た。

だがセガは、アメリカで、任天堂のシェアをジリジリ押し戻し始めていたのである。

―★7章★―

ともにめざすゲーム・メジャーの道、最後に笑うのは王者か挑戦者か

セガの連敗にピリオドを打った
アメリカでの勝利

●アメリカ市場を完全制覇したマリオ

「私は大学（京大、ＭＩＴ）で土木工業を勉強しまして、まさかアメリカでおもちゃを売ることになると思いませんでした」と語る、アメリカ任天堂の社長、荒川實は、山内の娘婿。丸紅を経て八〇年四月任天堂にはいると、ただちに米国任天堂（ニンテンドー・オブ・アメリカ）を設立した。

スペース・インベーダー・ブームの終わりのころである。任天堂の「レーダースコープ」という業務用ゲーム機を仕入れて売ろうとしたが、三〇〇〇台入れて二〇〇〇台が滞貨となった。「えらい商売を始めた」と青くなり、「雷が倉庫に落ちて全部燃えてくれないかな」――そう思いさえした。

息を吹き返す契機をつかんだのは、業務用の「ドンキーコング」のヒットからだ。すぐに本拠を、ニューヨークから直線距離では日本に一番近いシアトルに移した。港湾施設がよく、また大学

やハイテク企業が多く、技術者の雇用がしやすい。という理由からである。

一九八五年（昭和六十年）十月から、同社は、NES（ファミコンのアメリカ・バージョン）のテスト販売をスタートした。

アタリ・ショックの後で、一九八三年には三〇億ドル規模に育った家庭用ゲーム市場が、一億ドルにまで落ち込んでいるドン底期である。任天堂は、まずニューヨークにターゲットを絞り、小売店を一軒一軒訪ね歩き、NESを置いてもらった。

ハードの機能が、従来のアタリ社を代表とするアメリカ製テレビゲームとは決定的に違う。加えて日本での二年以上のファミコンの実績がある。次々、日本でのヒット・ソフトを投入した。ソフトの中でも特に人気を博したのは「スーパーマリオブラザース」だ。

結果は大成功。ニューヨークを制圧すると、一九八六年には販路を全米に拡大した。愛敬たっぷりのマリオの軽やかなジャンプは、アメリカの子供たちの心をガッチリつかみ、翌八七年、米国玩具業界ナンバー・ワン・セールスを記録した。

さらに次の年は、爆発の年だった。年末の玩具商戦は、NES一色。玩具店には、長い行列が出来、「ニンテンドー・クリスマス」とさえ呼ばれた。一九九〇年になると、任天堂のゲーム機だけで、アタリの作ったアメリカ・ゲーム機絶頂期の規模に到達。ビッグ・ビジネスに育った。

昨年（一九九二年）末四二億ドル。NESとスーパーNES（スーファミ）合計で、普及台数

四二〇〇万台、日本市場を大きく凌駕している。

●ニンテンドーのゲーマーは子供たちの憧れ

日本における「市場管理」は、アメリカでもそのまま取り入れられている。日本より「独占禁止法」の適用が厳しく、私的独占には特に煩いアメリカだが、アタリ・ショックを肌で知っているだけに、案外すんなり、それが受け容れられたのである。

だが、問屋が力を持つ日本と違い、アメリカには中間流通業者がなきに等しい。日本で任天堂の市場管理を支える「初心会」のような問屋グループは組織しようがない。「消費者は王様」は、日本ではスローガンでしかないが、アメリカでは現実だ。米国任天堂では、日本のノウハウの上に、消費者と直接結びつく独自のシステムを築いている。

その一つが、テレフォン・サービス。昭和六十二年（一九八七年）に四人のスタッフで始められたこのサービスは、今では、五〇〇人のオペレーターが、午前四時から午前〇時までの二〇時間体制三交替制でスタンバイし、年中無休で、全米から毎週五〇万本もかかってくる電話を受けている。

オペレーターはゲームに関する質問や、クレームなど、内容に応じホストコンピューターにつながったパソコンのキーボードをたたき検索する。ゲームタイトル、質問内容に対応して、あり

とあらゆるNESに関するデータがモニターに映し出される。
　また、過去になかった質問でも、オペレーターたちは、ゲームのトレーニングを受けている。一人が数本ずつ受け持って、そのゲームに関することは全てマスターし、質問に備え、消費者に納得して貰えるようにしている。ユーザーから寄せられた新しい質問は、そのままホストコンピューターに蓄積されていく。そして、これがそのまま市場調査となって、サードパーティや小売店への指導の強化に役立てられている。
　また、オペレーターが新作ゲームを評価・採点したものを、ユーザーマガジン「ニンテンドーパワー」に掲載している。この雑誌の「パワー&プレイヤー」というグラフと、それに従ったゲーム紹介記事は、新作ゲームの売れ行きを左右する影響力を持っている。今や「ニンテンドーのゲーマー」は、子供たちの憧れの職業のひとつなのだ。
　ゲーム専門誌などというものがないアメリカにおいては、このニンテンドーパワーが、各サードパーティへの「市場管理支配」の文字通りの「パワー」となっている。

◎任天堂支配の一角を崩した人気ソフト「ソニック」

　セガの8ビット家庭用ゲーム機マークⅢの海外版「マスターシステム」は、「トンカ」という代理店を使って、アメリカに供給されていた。だが、任天堂のNESとは勝負にならなかった。ア

メリカでの商売のノウハウを手にいれ、シェアを獲得するには自社でやるしかない。

16ビットの「メガドライブ」（アメリカ名ジェネシス）発売を機に、セガは自社で販売することを決定した。それまで「トンカ」に協力する形で仕事をしていた米国セガ（セガ・オブ・アメリカ）を、アメリカ販売会社として再スタートさせた。

平成元年（一九八九年）九月、ジェネシスはアメリカで発売された。ハードを引っ張るのは「ソフト」である。セガは、ユニークな作品を作った。人気絶頂のマイケル・ジャクソンの「ムーンウォーカー」である。マイケルが悪人を次々倒して行くゲームだ。

昭和六十三年に来日した際にセガ本社を訪れたマイケルを、中山社長自ら口説いたのである。マイケル自身が製作に関わっている。

それに続いて、日本の飲料メーカーのCMにも出ているアメリカン・フットボールのスーパー・スター、ジョー・モンタナをキャラクターとしたゲームもつくった。スターの知名度に頼ったソフトの出来そのものは、傑作とはいいがたいものだったが、「ジェネシス」が注目を浴び知名度を上げるのには、じゅうぶん貢献したのである。

そして平成三年にはいって、ついに「ジェネシス」の、アメリカでの人気に火を点けるソフトが完成された。セガの開発陣が、自信を持って「マリオを抜いた」と言い切る「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」である。画面が横方向に移動して、メイン・キャラクターが敵と戦いながら進ん

でいくという点では「マリオ」と同じ。

セガのデザイナーは、キャラクターを「針ねずみ(ヘッジホッグ)」とした。変化のないマリオに対して、場面によっては、キャラクターが丸くなり猛烈な勢いで転がって進むというアイデアを考案したのである。これによってライバルの「マリオ」に対して、スピード感で差をつけることに成功した。

また対比によってスピード感をより強く感じてもらうために、動きの鈍くなる海のシーンにも力をいれている。敵のDr.エッグマンをやっつけてもまだ最終目的を果したことにならず、リングを五〇個以上集めないと平和を取り戻す「カオス・エメラルド」が隠されたボーナス・ステージには進めない。リングを五〇個以上集め、ボーナス・ステージへと進むと、そこには空中に浮かぶ回転迷路が待っている。など、ゲームの内容も深みのあるものになっている。

平成三年一月、ラスベガスのショーに出展された「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」は、大変な評判になった。

日本でスーパーファミコンを発売したばかりの任天堂も、新ソフトをNESのために用意したが、「ソニック」の人気に遠く及ばなかった。「これでいけるぞ」と、セガははっきり感触をつかんだ。

平成三年五月に発売された「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」は、日本では、スーファミ・ブー

ムに埋没する形で大きく評判にはならなかったが、翌六月にはもうアメリカで販売が開始され、一気に「ジェネシス」の販売台数を押し上げた。

●始まった「ハリネズミの逆襲」

任天堂は、平成三年（一九九一年）秋、満を持してアメリカ市場に16ビット機スーパーNES（スーパーファミコン）を投入した。その年の年末商戦は、再び「ニテンドー・クリスマス」と呼ばれることになると思われた。

ところが、この時期、わずかながら任天堂を押さえてトップに立ったのは、セガだったのである。アメリカでは任天堂は、大々的なCIプロモーションを中心に、ソフトなPR戦略を採っている。それに対してセガは、チャレンジャーとして、挑発的とさえいえる広告に打って出たのである。

アメリカでは直接ライバルを叩く比較広告が多く行われる。日本でもマイク・ハマーを使ったペプシのCMでも有名になったが、コカコーラのクレームで商標の出る部分に、モザイクがはいってしまうようになった。が、アメリカではクライスラーがフォードとGMの車をハンマーで叩き壊すCMを流すなど刺激的なものが、社会に受け容れられている。

スーパーNESのアメリカでの定価は一九九ドルだった。二年前のジェネシス発売当時より一

〇ドル高い。さらにセガでは、スーパーNES発売を見越して、ジェネシスの販売価格をその年（一九九一年）の六月、一七〇ドルから一四九ドルに値下げしていた。五〇ドルの差がある。それを強調する、凄まじい比較広告を打った。互いの商品を並べて、「セガは一四九ドル、任天堂は一九九ドル。あなたならどっちを買う?」ディスカウント大好きの合理主義者で懐の寂しいアメリカ人たちに、これは効果てきめんだった。

さらにソフトの面白さを売り込む。画面を左右二つに割り、動き回るマリオとヘッジホッグを並べて見せたのである。「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」のスピードが、はっきりと分かる仕掛けだ。

そして、子供が玩具屋に来るCM。

「『ソニック』をちょうだい」という子供に、店員が言う。

「『マリオ』はどうだい?」

「『ソニック』がいい」

「なぜだい? こいつは『マリオ』だぜ。有名な『マリオ』だ」

「ぜったい『ソニック』の方がいいんだ!」

GMとタイアップして、イベントも開いた。親子で訪れる客の多いショールームで、ジェネシ

スを無料で遊んで貰うのだ。これは、「ソニック」を始めとしたソフトの面白さを、口コミで広げるのに役立った。
8ビット機では、ソフトの数でも負けたセガだが、今度は任天堂に二年先行している。発売と同時に一五タイトルを用意した任天堂に対して、ジェネシスには、すでに一〇〇タイトルのソフトがある。それも有利に働いた。
「ジェネシス」の売り上げは、一気に三倍になった。「ソニックは、スーパーマリオブラザースを打ち負かすことが出来るか?」という記事が、アメリカの経済雑誌一九九二年九月二日号の「Forbes」に掲載された。
「ハリネズミの襲撃」と、タイトルされていた。記事は、「……(前略)セガのエネルギッシュな社長中山隼雄は『一社が業界を独占するのは好ましくない』として、『大きなマーケットを食ってみせる』と自信を示す。これに対して、任天堂山内社長は、『われわれは、セガを米国では競合相手と見なしていない』と答えている。が、かれはセガを競争相手として認識すべきであろう」と、アメリカ人らしいお節介ともいえる警告を任天堂に与えている。この警告がその年の年末商戦で現実のものとなったのだ。

●ジェネシスの健闘で風向きが変わった

「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」の大ヒットによって爆発したジェネシスは、アメリカへの供給が間に合わなくなった。いそいでセガでは、年末までに一〇〇万台、一日二万四〇〇〇台ずつ増産することに決した。

セガは、(任天堂も)形としては、いわゆるファブレス(工場を持たない)企業に近い。セガにも工場はあるが、それは業務用マシーンのためのものである。ジェネシスの生産は、主に台湾の協力工場に組み立てさせている。ジェネシスは、心臓部分は別として、パートのおばさんでも楽に組み立てられるシンプルな構造を持つように、最初から設計されているのである。

しかし、突然の増産依頼に、台湾の会社は、当初その数字を信じてくれなかった。駒井徳蔵自身が、説得に現地に飛んだほどである。ようやくジェネシスは、無事に増産され始めた。

が、発送がまたひと仕事である。空輸する飛行機がない。台湾からは、ロスへの直行便が少ないのである。いったん東京へ運び、積み替えてアメリカへ送った。貨物室を全日貸し切り、一カ月の間、発送し続けたのだ。

これに対して、「ニンテンドーのクリスマス」再現に向け商品も十分用意したはずの任天堂には不運があった。コードに火が点くと有毒ガスが出て燃えるという理由で、一〇〇万台のスーパーNESが、税関で足止めをくってしまったのだ。品揃えの点でも、任天堂はセガの遅れをとることになった。

こうして強烈な作戦と好条件が重なり、セガは、瞬間風速とはいえ、ついにジェネシスで任天堂に打ち勝つという奇跡をなし遂げ、セガのクリスマスを手にいれたのだ。「ジェネシスは、はまってるぜ」という言葉が、アメリカでいわれるようになった。

もちろん、任天堂には、NESで築いた強大なブランド・イメージがあり、マリオを始めとした多くの人気キャラクターを持ち、多くの販売店を抱えている。セガが勝ったといっても、この年末に限ったことだ。

だが、風向き変わったことは確かだ。8ビット機では10vs1というような一方的スコアだったが、16ビット機では、日本はともかく海外では、互角に渡り合っている。

セガの場合累計で、アメリカ七五〇万台、ヨーロッパ四五〇万台の計一二〇〇万台。一方の任天堂は、アメリカ八九六万台、ヨーロッパと他地域が三四六万台、合計一二四二万台。セガに二年のアドバンスがあるとはいえ、完全に肩を並べたといってよい。

ところで、主流は16ビット機の方に移り、ほぼ使命を終了した形の8ビット機（ファミコンは、まだ立派に商品として生き続けているが）は、どれくらい売れたのか？　平成四年三月累計で、七八〇万台。これがセガの数字だ。

日本を含めたアジア圏が一八〇万台、アメリカ一八〇万台、ヨーロッパ三五〇万台、その他の地域が一〇〇万台。立派なヒット商品だ。この数字で、「ちっとも売れない」と、いわれ続けた

のである。

一方の任天堂が、どれほど凄い成功を手にいれたかわかろうというものだ。五六四〇万台(平成四年三月累計)。国内一七三九万台、海外三九〇一万台。この気が遠くなるような数字を「ファミコン」という単一商品が築き上げたのである。国内だけでも、総計で二億本以上売れたファミコン・カセットを積み上げると、富士山一〇〇〇個を重ねた高さを超える。

ヨーロッパでもセガには追い風

8ビット機の頃から、セガは、ヨーロッパでは任天堂に対して善戦している。

これは任天堂がヨーロッパ市場には、日本では商品として忘れ去られた「ゲーム&ウオッチ」を主力商品として投入し続け、その流れとしてゲームボーイに力を入れていたからである。

それともう一つ、セガがコンビを組んでいたデストリビューターが、バージン・マスタートロニクスだったこともある。バージン・レコードやバージン・アトランティク航空などを設立した、現代の英雄、リチャード・ブランソンの率いるバージン・グループの持つ高い著名度が、売り上げに貢献したのだ。

一九九一年(平成二年)初頭、西ドイツのフランクフルトに欧州任天堂が設立された。任天堂もそれまでは、代理店に任せていた製品の供給を自社の手で握り、NES(ファミコン)の販売

に本腰を入れ始めたのである。

その年の、ヨーロッパのクリスマス商戦では、セガの「マスターシステム」は、前年の三倍の売り上げを見せた。「そろそろ、ヨーロッパでもテレビ・ゲームブームに火がつく」そう考えた中山は、ヨーロッパでの販売に力をいれるために、バージン・グループから「マスタートロニクス」を買収し、平成三年七月「セガ・ヨーロッパ」を設立した。

それに先立つ平成三年三月十日、パリ証券取引所に上場した、セガ・エンタープライゼスの株には、買い注文が殺到して三時間以上も値がつかない状態になり、地元証券関係者を驚かせた。結局、この日は五〇二フラン（約一万五〇〇〇円）、円換算すると同日の東京証券取引所の終値よりも約四〇〇円高い水準で取引を終えた。売買高七万四〇〇〇株。

一強皆弱の論理が崩れる日も遠くない!?

●日本でも始まったセガの急追

アメリカ、ヨーロッパでの追風に乗って、セガは、日本でも任天堂を急追する作戦を取っている。

「ドラゴンクエスト」といえば、ファミコン・ソフトで最初の本格的ロール・プレイング・ゲーム（RPG）の世界を実現し、シリーズ合計一〇〇〇万本を達成した大成功商品である。製作会社のエニックスは、「ドラクエ」の成功で半期だけで十二カ月分のボーナスを社員に支給し、さらに一躍株式を上場した。社員持株制度をとっていたので、社員の中には、億万長者となる者も現われた。

ところが、九一年末までに発売される予定だったシリーズ最新作「ドラクエV　天空の花嫁」は、「九二年春」「九二年初夏」「九二年秋」と、販売予定を変更せざるを得なかった。

初回ロットだけで一三〇万本、最終的には三〇〇万本は確実に売れるといわれる、この大作の

遅れによってエニックスの九二年三月期の業績は、売上高が前年度の一五〇億円から八五億円に急落、経常利益も三三億円から一二億円へ激減してしまった。

公式発言では、「ゲーム容量を予定より大幅に引き上げたために遅れた。時間をかけたのは、よいものを作るためだ」ということだった。が、多少でもゲーム界に通じている者にとっては、主力メンバーが引き抜かれて、思うようにプログラムが開発出来なかったことに、ドラクエVの遅れの原因があるというのは常識である。

実は、この事件にはセガが関わっている。

セガの日本での苦戦の第一の原因は、RPGのよいソフトがないためである。そのことはセガも十分に意識している。シューティング・ゲームやアクション・ゲームに人気の集まる欧米と違い、日本では、物語性が強く、じっくりゲームと取り組めるRPGが、最も受けるのだ。

その今まで「弱い弱い」といわれていたRPG部門に、平成三年の春に、「シャイニング・ホース」という名のゲームが投入された。初回ロット五〇万本とメガドライブ・ソフトでは最大規模の出荷だ。最終的にはセガで始めてのミリオンセラーを狙う、期待のソフトである。

セガの全面的バック・アップの下に、「クライマックス」というソフト開発会社が、製作した。この「クライマックス」こそ、引き抜かれたドラクエ・スタッフが作った会社なのである。

確かに、「シャイニング・ホース」は、ストーリーの流れも全体の雰囲気も、「ドラクエ」に似

ている。さらに、家庭用ゲームとしては初の本格的3D感覚を実現し、また、戦闘シーンではプレイヤーの作戦余地が大きく、その分スリルの楽しめる作品とするなど、任天堂追撃者として打倒「ドラクエ」の工夫をたっぷりこらしてある。

●CD－ROMをめぐって水面下で激しい駆け引き

16ビット機で先行してアメリカでの戦いを有利に運んだセガは、次期ハードの本命となると目される「CD－ROM」へも、いちはやく進出した。いずれこの分野にも、任天堂は、出てくる。それまでに、ハードもソフトも固めようという方針だ。

まだCD－ROMの大容量を使い切ったゲームが、出ているとはいい難い。アニメ映画並のオープニング・タイトルや、音響効果の豊富さにとどまっているのが現状だ。その点を踏まえて、山内は、

「……(前略) ハードを出すかどうかは、ソフトの出来次第なんですよ。ハードが出来ても、だれも買わないソフトしかなければなんにもならない。多くの人が買ってくれるソフトを作るにはそれ相応の時間がかかります。それ作るのに一年かかったら、そのぶん、発売を延ばすのは当然です」

と、発言している。それに対して中山は、「正直なところ、まだ消化不良の部分もある」と、

一部、山内発言を認めながらも、「だからといってチャレンジしなければ、いつまでたっても面白いソフトは出来ない」と発言している。さらに、

「ROMカートリッジ（カセット）は、4ビットから始まって、8、16ビットと進化して第三世代まで来ていますが、CD－ROMはまだ第一世代ですから、いきなり比較するほうが間違っているわけです。（中略）…第二・三世代になってくれば、ROMカートリッジをはるかに上回る面白いソフトが出てきますよ」と批判している。

「その頃になってCD－ROMを始めたとしても山内さんは『俺がやったから皆うまくいったんだ』と言うでしょう。（中略）…山内さんは自分のところがやるようになれば、以前話していたことと違うことを言われますから」

この辺は手厳しいようだが、どう手を打ってもビクともしない日本における「任天堂」の強さに、少々ウンザリのニュアンスも窺えて面白い。

だが、中山が言うように、ハードを先行させていくことでの効果は、大きい。その結果が、海外での善戦に繋がったのだ。カプコンのスーファミ・ソフト「ストリートファイター2」が、メガドライブに移植されることになった。国内外で総計六〇〇万本売れた通称「スト2」は、スーファミ人気を支える大事な柱である。

任天堂用には「ストリートファイター2・ターボ」を用意するなど、カプコンもガリバー任天

堂に気を使ってはいるが、この事実はセガの海外での販売力に、カプコンが魅力を感じている証拠に他ならない。

まだ（平成五年五月末現在）大手サードパーティにも、CD－ROM用のオーサリング・ツール（開発器具）は届いていない状態で、任天堂のこの分野への進出は、平成五年中にはないようである。

だが、ミスターマリオ宮本茂は、最近、「僕、そろそろCD－ROMの積極論者に変わろうかと思っているのですが」と、インタビュー（「プレジデント」一九九三年四月号）に答えている。

山内が「以前話していたことと違うこと」を言うのも、そう遠くないかも知れない。

●マルチに広がるセガの積極戦略

セガは、玩具でも任天堂のお株を奪う商品を発売している。光線銃の「ジリオンシューティングセット」だ。「赤い光線ジリオン」というテレビ・アニメーションを企画、放映するのと平行させて市場に出してヒットさせている。

また、ディック・ブルーナー描く絵本のうさぎキャラクターや、「アンパンマン」をキャラクターとしたグッズを発売している。

ミニ・テーマパーク展開も好調である。三井不動産と提携した広島の「アルパーク」、また子供

だけでなく、ヤングアダルトをターゲットとした「シネセット」（大阪）、大人を狙った「上野パセラ」「六本木ＧＩＧＯ」など、あらゆる層への浸透を実現している。

ミニ・テーマパークの新しい目玉となりそうなのが、総合デジタル通信網（ＩＳＤＮ）で結ばれた複数の地点からプレイヤーが参加して得点を競い合う通信ゲームシステムだ。現在、得意のレーシングゲームの分野で、「アウトランナー」が開発された。

セガでは、二〇〇〇年までには、ミニ・テーマパークを五〇カ所に建設する予定で、遠隔地を結んだゲーム大会などを開催する予定だ。また、衛星通信を用いて、海外に建設するミニ・テーマパークとも結ぶ予定だという。

セガはまた、ＧＥ（ゼネラル・エレクトリック）軍需部門とも提携している。別に軍需産業に進出というわけではない。逆である。軍事予算の縮小で苦しむ軍需産業の民需転換に、手を貸そうというのだ。

ＧＥは、軍や航空会社に納入しているシミュレーター搭載用に独自のバーチャル・リアリティ（仮想現実感）技術を持っている。セガは、その技術を次世代ゲーム機に生かすべく共同研究を始めたというわけだ。

●好対照な両者の人事戦略

任天堂が、出来る限りのスリム経営を目指し、人を増やさないのが方針なのに対して、セガは役員、中間管理職をどしどし他社からスカウトしている。

現在（平成五年五月末）常勤役員は、任天堂から来た駒井徳蔵副社長以下二三人。その中で生え抜きは、中山をエスコから迎え入れる役を果たした小形専務を筆頭に七人だけである。他の一六人は、すべて他社からの移籍組だ。その出身も、サンリオ、トミーなどの同系統の業種から、金融、流通、など多岐に亘っている。

役員、中間管理職のスカウトには、ヘッド・ハンターに任せる場合も多いが、企業に頼む場合もある。「会社の面子があるから、最高の人材はくれないけれど、その次くらいに優秀な人を推薦してくれるんだ」と、中山は笑う。

中山自身も中途移籍組の一人だ。その立場の難しさを十分に知っている。新しい人材は、移ってきた当初、セガの事情がわからずに実力を発揮できず、社内から不満の声があがることもある。そういう時、「長い目でみなさい」と、中山は常々言っている。

他社からやってきた人材は、ノウハウを持っている。二年三年と経過するうち、ノウハウを活かし、活躍出来るようになる。そのときは、会社全体もノウハウを吸収することになる。セガは、若い会社だ。ノウハウを積み重ねさらに良いものに改めて行く。それが、会社の成長のために重要なのである。

本年（平成五年）六月二十九日の取締役会で、元本田技研工業副社長の、入交昭一郎氏とダイエー元専務の藤本敬三氏が、代表権を持つ副社長に、元住友銀行取締役の木下紘一氏が専務に就任した。

入交氏は、バーチャルリアリティ（仮想現実）を駆使したゲーム機を中心とした研究開発（R&D）と製造部門、藤本氏は管理部門とアミューズメント運営部門、木下氏は営業部門の統括を担当する。

入交氏は、昨年（平成四年）三月・本田技研副社長を辞任し、常任顧問に退いていたのを「顧問をしていても仕方ないじゃないか。セガに来て、VR関連のゲーム開発に手を貸して欲しい」と、中山自らが口説き落とした。「自分の分身を作りたい」というのが、最近の中山の口癖だ。

店頭公開以来、八年で業績が一〇倍に膨れ上がるに伴って、組織も巨大化して中山自身の目が届かないところが増えているからである。中山社長はR&D、管理、営業の三部門で、まさに自分の分身として任せられる人材を得たことになる。

ヘッド・ハントの本場アメリカでの、人材スカウトも熱心に行っている。

セガ・オブ・アメリカ社長、トム・カレンスキーは、アメリカ玩具業界の貴公子と呼ばれている大物である。バービー人形で有名なアメリカの玩具大手マテル社の業績を三倍にし、社員六〇〇〇人を抱えるユニバーサルマッチボックス社の最高責任者を務めていたのを、一年がかりで口

説いてスカウトしたのである。

また、今年(平成五年)六月、ライバルの米国任天堂のマーケティング担当部長、ウイリアム・ホワイト・ジュニア氏を引き抜き、マーケティング担当の副社長に据えた。

セガは、不況の長引く他業種他社からの出向社員の受け入れにも熱心である。親会社のCSKからは、これまでにも六〇人、日立・富士通などの家電・情報大手六社から管理職二〇人の出向者を受け入れている。

●両者が志向、ゲーム・メジャーの道

任天堂やセガのようなゲーム機メーカーが果たした最も大きな功績といえば、ハードに関しては大量輸出をしていても、ソフトに関しては受け身一方だった日本が、初めて大量のソフト輸出を実現したことにあるかも知れない。

ソフトの輸出は、文化の輸出に他ならない。任天堂の「マリオ」はアニメ化されて、すでに全米ネットで放映。マリオ・キャラクターのTシャツを着た子供たちは、マリオの人形を抱えて遊んでいる。その人気に目をつけたハリウッドが、映画化した。

セガの「ソニック」の方もアニメーション化されて、平成五年の秋から全米に放映される予定である。

ハリウッドの映画メジャーは、ソフトの蓄積と資本力と人材を武器に、劇場からキャラクター商品へのライセンス供与まで一貫したビジネスを展開している。つまり、劇場公開時の収入、ビデオ化権、テレビ放映権、キャラクタービジネスに伴うライセンス収入などで、高収益を得ているのだ。

任天堂、セガ、両社の動きを見ていると、放送事業と結びつくことで、どうやら「ゲーム・メジャー」と呼ぶべき方向へ動こうとしているようである。

すでにゲーム製作には、映画並の費用を要するようになってきている。世界市場で売り、さまざまなチャンネルで資金の回収をしなければ、採算が合わなくなり始めているのである。

セガは、アメリカの二大CATV会社、テレ・コミュニケーションズ(TCI)、タイム・ワーナー(TW)と組んで、CATV網を使ったゲーム配信事業に乗り出した。

今、アメリカのCATV会社は、デジタルCATV網の構築にしのぎを削っている。光ファイバーの利用によって、チャンネル数が飛躍的に増える。が、問題はソフトである。スポーツや映画だけでは、たちまち不足する。

そこで注目を浴びたのが、セガの保有するゲーム機向けのソフト資産というわけである。視聴者を画面に引き付けておくために、インタラクティブでゲームを楽しめる「セガ・チャンネル」構想が具体化したのだ。

アメリカでは、見たいビデオソフトを見たいときに配信するサービスが行われ、「ビデオ・オン・ディマンド」と呼ばれている。そこから、「ゲーム・オン・ディマンド」という言葉で、セガ・チャンネルは説明されている。CATV側は、有力ソフトを手にいれ、セガとしても旧作のゲームを再利用することで、ゲームの寿命を伸ばすことが出来る。「ゲーム・メジャー」ビジネスは、将来的には、大きく成長する可能性を持っている。

平成五年三月、日本初の衛星デジタル音楽放送「セント・ギガ」の株、を任天堂は全額出資で設立した「任天堂ギガ」を通じて取得して、筆頭株主となった。

有料放送のセント・ギガの無料放送枠を、来年四月から免許の許容範囲で、最大五割まで拡大し、全国一斉のテレビゲーム大会など独自の番組を放送する。同時に、文字放送の信号を解読するデコーダーと、スーパーファミコンに接続してゲーム放送を利用できるようにするアダプターを兼ねた装置を発売(予価九八〇〇円)する。文字情報サービスを利用し、ゲームの解決のヒントを番組として流すためだ。いわば放送版のゲーム攻略本を実現する予定。

アダプターが普及すれば、利用者の機器を制御する信号を放送局側から発信して、全国一斉にゲーム大会を開くようにすることも可能であるという。

ゲーム放送開始時点でスーパーファミコンは、一四〇〇万台(現在は八〇〇万台)普及すると任天堂は予測し、このうち半数の七〇〇万世帯が、放送後一年以内にアダプターを購入するはず

と、任天堂は強気の読みである。

衛星デジタル放送を通じて、任天堂は、一度挫折したファミコンのネットワーク化を進めようとしているようだ。

ゲーム市場は広がり、技術は高度化している。それだけハイテク・エレクトロニクス機器に近づいているともいえる。が、そうなればなるだけ、本来のハード屋の出番も訪れてこようというものだ。

マルチメディア戦争の主役に躍り出たゲーム業界だけに、他のハイテク産業も虎視眈々と、進出を狙っている。

松下電器、AT&T、MCA、EAなどが資本参加しているアメリカの3DO社は、互換性のない業界の標準規格作りを企図して、「インタラクティブマルチプレーヤー」と呼ばれる高性能CD－ROMプレイヤーとソフトを投入し、攻勢に出ようとしている。いってみればゲーム業界のVHSを目指す作戦である。

任天堂とセガは、巨大ハード・メーカーの挑戦にどう応えるか。

二一世紀に向けての新メディア地図を睨んでの、ゲーム・ウォーズはいよいよ熱くなろうとしている。目の離せぬ展開が、これからも続くに違いない。

任天堂がセガに追い詰められる日

●巧妙な仕掛けに有力メーカーが続々セガ陣営に参加

ファミコンひとり勝ちの構造が変化してきている（特に海外で）のではないか、という質問に対しては山内社長は、「マスコミは瞬間風速で抜かれたことなどというが、数字の真贋を見分けられぬ連中の言うことだ。アメリカへ行ってちゃんと数字を調べてこいといいたい」と、激しい口調で答えるのが常だ。

だが、先に述べたように数字でもセガは、確かに肉薄しているのである。つまり現在、任天堂が圧倒的なシェアを持っているのは、日本だけなのだ。ファミコン、スーファミの築いたステータスとブランドイメージは、揺るぎないものだ。

その日本での、最近のスーファミコン人気を支えてきたのは、何といっても「カプコン」の「ストリートファイター2」である。玩具の大手「タカラ」と「セガ」が協力して作った「餓狼伝説」も、健闘はしているが「スト2」人気には到底及ばなかった。この「スト2」のメガドラ版が作

られるというのは、ゲーム界において流れがじょじょに変わりつつあるのを象徴している。「一方が一〇〇万台一方が一〇〇万台では、一〇〇万台の方は切り捨ててよいということになるが、六〇〇万台七〇〇万台となればソフトハウスとしても無視できなくなる」という中山社長の言葉が実現しつつあるのだ。

日本での、セガの契約サードパーティは約六〇社と、任天堂の半数だった。それがソフトの力で圧倒的に差をつけられる原因となっていたが、この「カプコン」に続いて、続々と有力メーカーがセガ陣営に加わる気配だ。

ソフト製作費の高騰に伴って、(「スト2」もそうであるように) 家庭用のオリジナル・ゲームの制作よりは業務用ゲームの移植が中心になっている。

もともと「メガドライブ」は、業務用と同じCPU－68000で開発されている。業務用ゲームの移植は、特殊なCPUを用いているスーファミよりも、容易なのだ。「スト2」が成功すれば、ファミコン専用ソフトがメガドラに次々移植されるだろう。現在、定価二万五〇〇〇円のスーファミの実勢価格は、一万七〇〇〇円から一万九〇〇〇円というところだ。

それに対して「メガドラ2」の実勢価格が、一万円程度。「スト2」のような、人気ソフトを選んで一緒に購入しても、スーファミ単体とほぼ同じ価格ということになれば、これは新規購入者の購買行動にかなり強い影響を与えることになる。

ソフトさえ揃えば、アメリカで成功したセガのディスカウント商法は、大きな力を持つことになる。任天堂の金城湯池だった日本でも、必ずしもスーファミ安泰とはいえないのである。

任天堂は、従来、各サードパーティに年間三本までしか許可しなかったソフト制作本数の規制を緩めた。任天堂の高収益体質を支える市場管理システムも、セガの健闘によって崩れ始めているのである。

「セガをライバルと見ない」という任天堂の言葉には怯えが潜む

「ソニック」がアメリカでの「ジェネシス人気」を爆発させたように、「メガドラ」に望まれるのは看板になるRPG（ロール・プレイング・ゲーム）ではないか。

ゲーム機の最大のお得意は、小・中学生だ。筆者は小・中学生たちと常に接する立場にあるが、「スト2」以外には彼らを満足させるゲームが、なかなか生まれていないようである。特にRPGに、「ドラクエ」を越える作品が現われないのに不満を持っている。最近、シューテングやアクションの方にばかりにしかヒットが出ないが、彼らはRPGを見捨てたわけではない。強力な作品があらわれるのを持っているのだ。

案外評判の良いのはPCエンジン用「天外魔境」（ハドソン）である。日電HEの「PCエンジン」は、ハードが普及しておらず、データといえるほどの意見を聞けなかった。だが、持って

いる者は例外なく「面白い」と言っていた。

セガの「シャイニング・ホース」もよく出来たゲームだが、やはり「ドラクエ」の方を見過ぎているように思える。子供たちが求めているのは「ドラクエ」のようなRPGでなく、「ドラクエ」のように面白いRPGだ。もしそういうソフトが生まれれば、価格戦術とも相まってメガドラは一気に爆発し、スーファミに迫るだろう。

任天堂は、ファミコンだけの会社である。スーファミの基盤が脅かされるというのは、即、任天堂の基盤が緩むことになる。

任天堂の今期の売り上げは、約五六〇〇億円。まだ二〇〇〇億円以上セガに水をあけている。

だが、成長率は、セガは三〇パーセントに近いのに対して任天堂は一〇パーセントだ。

山内は、セガの業績の伸びについて聞かれた時、「セガは、アミューズメント施設や業務機などを合計したものでしょう。うちは、家庭用の市場だけで上げた数字やからね」と、答えている。

山内の言う通りスーファミとメガドラにはまだまだ差はある。だが、「家庭用の市場だけ」であげた数字である点が、任天堂の強さでもあり、弱さでもあるのだ。

「消費者が娯楽にかけられるお金は、そう多くない。ハードを二つも三つもは買ってくれない。だから、この世界にはナンバーワンだけでナンバーツーなどはあり得ない」というのが任天堂の「一強皆弱」の論理だ。

今、「セガ」というしたたかな「ナンバーツー」の挑戦によって、その論理が崩れようとしている。

任天堂の「セガをライバルとは見なさぬ」という発言の裏には、自分の築いた王国を崩壊させかねぬ者への怯えが潜んでいそうである。

永遠のライバル、山内・中山を戦国武将にたとえれば——

「人がやめない任天堂」、じっくり型の家康・山内

さて、最後に余談である。歴史好きのサラリーマンの会話のひとつに、戦国武将のうち誰を、上司に選びたいかという話題がある。信長なら出世は早いが、いつ降格になるか馘首になるか分からぬ。

今の経営者で考えれば(信長には少々失礼かも知れないが)、佐川急便の会長など、この型だろう。腹心に必ず裏切る者が出る。渡辺社長（佐川急便の）は、立場的に明智光秀に似ているかも知れない。

この伝で例えると、西・東が反対になるが、家康型の山内、秀吉型の中山といえそうだ。祖父や父が早く亡くなったために少々傾きかけている旧家を若くして継いだところなど、山内は境遇も家康に似ている。

周囲の状況をじっくり見極めて進む姿勢も、口と腹が一致しないところも、狸親父といわれた

家康的だ。領国経営も米一筋という方針と、ファミコン以外には大きく踏み出そうとしない方針と一致する。「サードパーティは生かさず殺さず」などという言葉を、きっとどこかで言っていそうに思える。

ただし、家康は「家の子郎党」にとっては頼りになる上司だ。大禄は与えぬが、誰が見ても、「理不尽だ」などという扱いはしない。「任天堂は、人がやめない」そうである。サードパーティが、才能をかって、何倍もの収入やポストで誘っても「動く人間は稀だ」という。

ミスター・マリオ宮本茂は、「クリエーターにとって任天堂ほどよいスポンサーはないからだ」という。つまり、ソフトに関しては開発期限を切ってうるさくせっつくようなことをせず、よいものに発酵してくるまでじっくり待ってくれるというのだ。「鳴くまで待つ」わけだ。

何も人がやめないのは、業績が抜群になった今だけではない。オイルショック後のピンチのときも、山内が手塩にかけて育てた技術陣にひとりも抜ける者はおらず、苦境に立っていた山内を力づけたという美談も残っている。

「会社は永遠ではない」と平気で発言する山内だが、それは長期に見れば真実である。家康は、徳川幕府が倒れるとき、政権を失っても家だけは残るように三〇〇年後を見通して布石している。「事業が失敗しても三年は社員全員の生活を見られるだけのものは確保した」という非公式の発言は、案外山内の本音かも知れない。

任天堂の現金預金高は、三一四〇億円（総資産の五五パーセント）に達している。

◉能力主義の信奉者、人たらしの名人秀吉・中山

一方の中山は、「誰が見ても才能抜群、誰もが魅了される明るい人柄」であり、ＣＳＫの大川社長を始めとして周囲に引き立てられていった点など、秀吉的だ。経営方針も、はるかに積極的で、あらゆる分野に挑戦する。「二一世紀には一兆円企業を目指しますよ。ライバルはディズニー。このまま進めば、ディズニーの売上高は、たかだか一兆円じゃないかという時が来るかも知れない」と、中山は明快で歯切れがいい。

韜晦して本心のなかなか分からぬ山内とは対照的だ。人たらしの名人といわれた秀吉と同じように、人材もどんどんスカウトしてくる。

秀吉との渉外役だった家康の重臣・石川数正が、秀吉側に走るという有名な事件があったが、これなど、任天堂の駒井が「セガ」に入社した事実と見事なくらい照合する。

ただし山内が、「何か困ったことがあれば皆で知恵を出し合いアイデア会議で完成させればいいのや。うち（の社員）には、なにか好きなことに熱中したあげく、落第してしまったという『落ちこぼれ学生』が少なくない。学歴や成績にとらわれず、一人ひとりの資質を伸ばしていくことが大切なことや。『まずやってみる』という気概がいちばん大事」と、社員について教育者

のようなことを言っているのに対して、中山は、人間を能力で評価するという点、はるかにシビアである。

「うちは、年俸も賞与も能力給です。業績が上がれば、能力のある人には出す。年功序列型の賃金というのは、若いときに会社に貸しをつくり、将来、返してもらうという考え方ですが、いまや返して貰える保証はない。それなら、払えるときに払っておこうというのがぼくの考え」

中山の発言は、一見、「会社は永遠でない」という山内発言に通じるようだが、「だから社員のため利権は守る。何かあっても社員の生活をみられるように蓄える」という、人間（社員）主義とは、まったく逆なのである。

「（前略）…不況になったから急にレイオフというのはアンフェアでしょう。レイオフが必要だというのであれば、それなりに給与体系、雇用体系をとっておくべきです。（中略）…もっと、抜本的な能力給制度をとり、それに対応できなければレイオフの対象になるということを、あらかじめ社員に納得させておく必要がある」

ドライで合理的だ。

ところで秀吉と家康とどちらを上司に選ぶかという話。かつて筆者が勤めていた職場では、場所が東京ということもあったが、「家康」優勢だった。

秀吉も魅力はあるが、「年中テンションの高い進軍ラッパの下にいては、身がもたない」「家康

の方が、ひどい目には遭わないですみそう」というような意見が大勢を占めた。因みに筆者は東京生まれなので本来家康びいきだが、上司なら秀吉を選ぶ。

おおくの方にとっては夢想に過ぎないだろうが(だからこそ)、山内、中山、どちらを上司に選ぶかということを考えてみるのも楽しいかも知れぬ。

才能にも運にも恵まれた二人の経営者は、確かに現代の英雄である。昔の人は、「酒を汲みながら、古今東西の英雄豪傑をあげつらうことほど楽しいことはない」と、言っている。

残念ながら今不況業種に勤めているという方など、現実の上司の悪口をいうよりは、精神衛生上もずっとお勧めできる。

★参考資料

「セガ・ゲームの王国」大下英治　講談社
「セガｖｓ任天堂」赤木哲平　日本能率協会
「任天堂大戦略」中田宏之　ＪＩＣＣ出版局
「スーパーファミコン任天堂の陰謀」高橋健二　光文社
「ファミコンシンドローム」片山聖一　洋泉社
「ファミコンが日本をこう変える」服部康一　ＰＨＰ
「プレジデント」「週刊ポスト」「週刊現代」
「日本経済新聞」「朝日新聞」「ゲームぴあ」

■著者紹介■

馬場　宏尚（ばば・ひろなお）

1952年8月1日東京杉並生れ。
学習院大学経済学部卒業。
大学卒業後，「㈱夢と教育」を設立。
体験学習を重視する独特の教育システムを
提唱する。
その後，ＳＦ作家 水沢蝶児として 活躍。「獅子と
薔薇の銀河」シリーズ(朝日ソノラマ刊)
など，著書多数。
ゲーム業界，パソコンソフト業界通として
知られる。
エール出版社より「ソニーが任天堂に食われる日」
を出版している。

■企画・構成■

㈱トランスポゾン

安芸智夫を代表とするプランニング・オフィス。
政治，経済，古代史，教育産業から，女の口説き
方まで，あらゆる分野を企画制作する。
また，『ニュースステーション』（テレビ朝日）で
「臓器移植」に関する特集を企画したことを皮切
りに，テレビ界でも，地盤を固めつつある。
ＴＥＬ 03（5570）9626

定価 1300円
（本体1262円・送料240円）

セガに怯える任天堂

1993年8月25日　第1刷発行

著　者　馬　場　宏　尚
発行者　渡　辺　　勤
発行所　エ ー ル 出 版 社

東京都千代田区神田神保町 1-51
電　話・03（3291）0306
ＦＡＸ・03（3291）0310
振　替・東　京 4-33914

ISBN 4-7539-1223-X

乱丁・落丁本はおとりかえいたします。

そこが知りたい！　話題のエールブックス

トヨタ以外はみんな消える

どこが潰れてもおかしくない今の自動車業界でトヨタだけ儲かる秘密を他社と比較し徹底分析！
トヨタの苛酷なライバル車潰し作戦、他社が絶対マネできない販売店作戦など恐るべき戦略紹介。

藤谷文雄

●定価1300円(本体1262円)